

Egészségügyi finanszírozási, menedzsment és minőségbiztosítási alapismeretek

Egészségügyi finanszírozási, menedzsment és minőségbiztosítási alapismeretek

Szerkesztette: Dr. Boncz Imre

Szerzők:

Dr. ÁGOSTON István (Pécs)
Dr. BONCZ Imre PhD, Habil (Pécs)
Dr. GÁBOR Katalin PhD (Szeged)
Dr. ILLEI György PhD (Pécs)
Dr. KRISZBACHER Ildikó PhD, Habil (Pécs)
SÁNDORNÉ SZABÓ Iringó (Szeged)
Dr. SEBESTYÉN Andor PhD (Pécs)

Egyetemi tankönyv



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
UNIVERSITY OF PÉCS



SZÉCHENYI TERV

Medicina • Budapest, 2011

© Dr. Boncz Imre, 2011

© szerzők

Jelen jegyzet a TÁMOP 4.1.2-08/1/A-2009-0061 pályázat támogatásával készült.

Kézirat lezárva: 2011. január 31.

MEDICINA KÖNYVKIADÓ ZRT



A kiadásért felel a Medicina Könyvkiadó Zrt. igazgatója

Felelős szerkesztő: Valovics Andrea

Műszaki szerkesztő: Tihanyi József

Az ábrákat rajzolta: Olgyai Gézőné

Terjedelem: 28 (A/5 ív)

Azonossági szám: 3584

Lektorálta:

Dr. GULÁCSI László PhD, Habil
egyetemi tanár
Budapesti Corvinus Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar

Szerkesztette:

Dr. BONCZ Imre PhD, Habil

Tartalomjegyzék

RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE	13
AZ EGÉSZSÉGÜGYI FINANSZÍROZÁS ALAPJAI (BONCZ IMRE)	15
EGÉSZSÉGÜGYI RENDSZEREK NEMZETKÖZI VONATKOZÁSAI	15
Bismarck-féle szolidaritás elvű társadalombiztosítás	15
Beveridge-féle állami egészségügyi szolgálat	16
Erős öngondoskodásra épülő rendszer (magánbiztosítás)	17
Szemaskó-féle szocialista egészségügyi rendszer	18
FORRÁSÁRAMLÁS AZ EGÉSZSÉGÜGYI RENDSZEREKBEN.	19
Forrásteremtés.	19
Forrásgyűjtés	19
Forrásallokáció	20
Szolgáltatók finanszírozása	20
FINANSZÍROZÁSI TECHNIKÁK AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN.	20
Fix előirányzatú rendszerek (bázisfinanszírozás)	21
Teljesítmény elvű finanszírozás.	22
A MAGYAR EGÉSZSÉGÜGYI RENDSZER SZABÁLYOZÁSI KÖRNYEZETE (ÁGOSTON I., BONCZ I.)	26
Kapacitásszabályozás.	26
Működési engedélyek.	34
A MAGYAR EGÉSZSÉGÜGYI RENDSZER FELÉPÍTÉSE	36
Az ellátórendszer felépítése	36
Az igazgatási rendszer felépítése	39
A MAGYAR EGÉSZSÉGÜGYI RENDSZER FINANSZÍROZÁSA (BONCZ I., SEBESTYÉN A.)	43
A háziorvosi ellátás finanszírozása.	44
Járóbeteg-szakellátás	46
Aktív fekvőbeteg-szakellátás	49
Krónikus fekvőbeteg-szakellátás	56
Teljesítményvolumen-korlát.	57
IRODALOM.	58
TESZTKÉRDÉSEK (BONCZ I., SEBESTYÉN A.)	61
PÉLDA TÁR	64
AZ EGÉSZSÉGÜGYI MENEDZSMENT ALAPJAI (GÁBOR KATALIN)	67
VEZETÉS ÉS MENEDZSMENT.	67
A vezetéstudomány fejlődése	70
A szervezeti struktúra elmélete (Fayol)	70

Vezetői tulajdonságokon alapuló elméletek	70
A döntésben való részvétel mértékén alapuló vezetési elméletek	71
Személyiségközpontú vezetési modellek	72
A kontingencia elvén alapuló vezetési modellek	73
A vezetés rendszerelméleti megközelítése	78
A menedzsmentelméletek fejlődése	79
Tudományos menedzsment	80
Klasszikus szervezés	82
Emberi (humán) kapcsolatok – human relations	84
A viselkedéstudomány	85
Az emberi- (humán-) erőforrás-menedzsment	90
MOTIVÁCIÓ – MOTIVÁLÁS	92
Motivációs elméletek	92
Taylor monisztikus (egyetlen alapelve visszavezető) elmélete	92
Maslow szükségletek hierarchiája elmélete	93
Alderfer „létezés–kapcsolat–fejlődés” elmélete	94
McClelland teljesítmény–hatalom–kapcsolat modellje	94
Herzberg motivációs–hygiéniai elmélete, a kéttényezős modell	95
Argyris pszichológiai energia elmélete	95
Vroom elvárás teóriája	96
A Skinner-féle pozitív megerősítés elmélete	98
Az egyenlő elbánás – méltányosság elmélete	99
McGregor X- és Y-elmélete	99
Likert partícipatív (részt vevő) menedzsment elmélete	100
A motivációs elmélet történelmi fejlődése	100
A munkaerő-kiváltás mint a motiválás egyik eszköze	101
A KONFLIKTUS	102
A konfliktusok felosztása	103
A konfliktusok forrásai	103
A konfliktus esélyét növelő helyzetek	104
A konfliktuskezelés módjai	104
A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS	106
A teljesítményértékelés céljai	106
A teljesítményértékelés előfeltételei	106
A jó teljesítményértékelési rendszer jellemzői	107
A teljesítményproblémák kezelése	107
A teljesítményértékelés előnyei	108
VÁLLALKOZÁS AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN	108
A SWOT analízis	110
A vállalkozás stratégiája	111
Az üzleti terv	112
Vállalkozási jogviszony – vállalkozási formák	112

Egyéni vállalkozás	103
Gazdasági társaságok.	103
Nonprofit szervezetek	115
Az egészségügyi vállalkozás működtetéséhez szükséges engedély és szerződések	116
A stratégia ellenőrzése	118
IRODALOM.	118
TESZTKÉRDÉSEK (GÁBOR KATALIN)	121
MENEDZSMENT AZ EGÉSZSÉGÜGYI GYAKORLATBAN (ILLEI GYÖRGY).	133
A BÁNÁSMÓD ÉS ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA	133
Az elégedettség elméleti háttere, fogalmi meghatározottsága.	133
Kérdőív-tervezés	136
Kliensek elégedetlenségének megelőzése	137
Folyamatábrázolási modell (flow process model)	137
Az igénykielégítés folyamata: a szolgáltatás és fogyasztás kettőssége	138
A DÖNTÉS	140
A döntési folyamat	142
A stratégiai döntés	145
Etikai kérdések a döntéshozatalban	146
A hatástalan döntés okai.	147
A FEGYELMEZÉS	148
A fegyelmezés alapfogalmai.	148
Fegyelmi eljárás.	150
A SZERVEZET	152
A szervezet jellemzői, célja, környezete	153
Szervezeti struktúrák és formák	155
Lineáris szervezet.	157
Funkcionális szervezet.	158
Divizionális szervezetek	158
Összetett egydimenziós társasági formák (holding, konszern)	160
Többdimenziós szervezeti formák (mátrix, tenzor, team)	161
CSOPORTOK, TEAMEK SZERVEZÉSE ÉS MUNKÁJA	163
A csoport fejlődésének folyamata.	164
Kommunikáció	165
A team munka jellemzői.	166
KARRIER, KARRIERÉPÍTÉS	167
KÖLTSÉGVETÉS ÉS KONTROLLING	171
A költségvetés tervezése	171
Költségvetési típusok	173
A kontrolling	174
MUNKAHELYI STRESSZ ÉS KEZELÉSE	176

EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT	180
Az emberi tőke	180
A munkaerő tervezése	183
Alkalmazásra való alkalmasság kiválasztásának módjai	186
A VÁLTOZÁS ÉS VÁLTOZTATÁS KÉRDÉSEI	187
A változtatás dinamikája	188
A változtatással szembeni ellenállás	189
A változtatás érdekében használt stratégiák	191
A MAGYAR EGÉSZSÉGÜGY JOGI KÖRNYEZETÉNEK FŐBB ELEMEI	192
Folyamatos egészségügyi ellátás	192
Az egészségügyi törvény vázlatos ismertetése	194
Az egészségügyi tevékenység végzésének jogszabályi háttere	202
IRODALOM.	205
TESZTKÉRDÉSEK (KRISZBACHER ILDIKÓ)	208
AZ EGÉSZSÉGÜGYI MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS ALAPJAI (SÁNDORNÉ SZABÓ IRINGÓ).	237
A MINŐSÉGÜGY FOGALOMRENDSZERE	237
A minőség meghatározása.	237
A minőség fogalma az egészségügyben	238
A legfontosabb minőségmenedzsment alapfogalmak	239
Az egészségügyi tevékenység minőségének mérése és értékelése	241
Az egészségügyi szolgáltatást nyújtók minőségügyi rendszerei	243
A SZAKMAI TEVÉKENYSÉG MINŐSÉGÉNEK KÉRDÉSE, SZEREPE AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN.	243
Az egészségügyi szolgáltatás sajátosságai	244
Az egészségügyi ellátás minőségének szempontjai.	245
Az egészségügyi ellátás minőségének összetevői.	246
Az egészségügyi ellátás minőségének dimenziói.	249
Az egészségügyi ellátás szakmai minőségének alapjai	251
A bizonyítékokon alapuló egészségügyi ellátás.	251
A klinikai audit lényege	251
A MINŐSÉGÜGY JELENTŐSÉGE AZ EGÉSZSÉGÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK KÖLTSÉGEIRE VETÍTVE	252
MINŐSÉGÜGYI RENDSZEREK AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN.	255
ISO 9000 szabványsorozat.	256
Az ISO 9001:2000 (MSZ EN ISO 9001:2001) általános ismertetése	258
Az ISO 9001:2000 rendszer kiépítése	261
Total Quality Management – teljes körű minőségmenedzsment	263
EFQM – Kiválóság Modell	264
Standard alapú minőségirányítási rendszer.	266
A minőségügyi rendszerek összehasonlítása	266
Az ISO 9000 és a TQM összehasonlítása	266

Az ISO 9000 és az EFQM összehasonlítása	266
Integrált irányítási rendszerek	267
A MINŐSÉG JAVÍTÁSÁNAK, FEJLESZTÉSÉNEK	
MÓDSZEREI, TECHNIKÁI	269
A munkahelyi rend folyamatos fenntartása – 5S módszer	269
Brainstorming (ötletroham).	270
Pareto-elemzés (Pareto-diagram)	271
Ok-okozati diagram (Ishikawa-diagram, halszálkadiagram)	272
Radardiagram (csillagdiagram, radartérkép)	274
Folyamatábra	275
PDCA-kör (Deming–Shewhart-ciklus)	275
IRODALOM.	276
TESZTKÉRDÉSEK (KRISZBACHER ILDIKÓ)	278
Megoldókulcs	295
Név- és tárgymutató	309

Az egészségügyi menedzsment alapjai

(Gábor Katalin)

Vezetés és menedzsment

A fejezet célja:

- Megismertetni a hallgatót a vezetés és menedzsment fogalmával, egymáshoz való viszonyával.
- Felvázolni a vezetési és menedzsmentelméletek fejlődését.
- Felhívni a figyelmet a vezetési és menedzsmentismeretek jelentőségére és felhasználási lehetőségeire az egészségügyben.
- Bemutatni a humán erőforrás-menedzsment jelentését, funkcióit és különös fontosságát az egészségügyben.

A vezetés irányítás, útmutatás és tanítás, egyének vagy csoport tevékenységének befolyásolása, célok kitűzése és megvalósítása érdekében.

„Elérni egy feladat megoldását (egy kitűzött célt) más emberek segítségével.”
(Klein)

A menedzsment: az erőforrások (emberek, pénz, egyéb) összehangolása és egyesítése egy szervezet céljainak elérése és feladatainak teljesítése érdekében, a tervezés, szervezés, igazgatás és ellenőrzés eszközeivel.

Az irodalomban egymásnak ellentmondónak tűnő megállapításokat találhatunk a két fogalom egymáshoz való viszonyával kapcsolatban.

- A vezetés sokkal több összetett készséget kíván, mint a menedzsment, s a menedzsment csupán egy a vezetői szerepek közül.
- A vezetés csak egy a számos menedzselési feladat közül.
- A menedzselésre való felkészülés megelőzi a vezetést, a fiatal menedzsereknek vezetőkké kell érniük.
- A különbség a vezetés és a menedzsment között ugyanaz, mint az eredményesség és a hatékonyság között.
- A menedzserek olyan emberek, akik „jóvá teszik” a dolgokat, míg a vezetők a „jó” dolgokat teszik meg. A menedzser olyan ember, aki véghezviszi a dolgokat (megvalósít, felelősséget vállal, igazgat), a vezető befolyásol, irányt mutat, hatást gyakorol a véleményekre és a cselekedetekre.

John Kotter manager-leader modellje szerint a vezető két egymást kiegészítő szerepe a „manager” és a „leader” szerep.

A fenti valós, illetve látszólagos nézetkülönbségeket feloldva tehát azt mondhatjuk, hogy a vezető mindkét szerepet be kell töltsen, tehát vezet és menedzsel is. A két szerep arányai azonban a vezetői szintektől és a helyzettől függően változnak. „A

11. táblázat

A manager és leader szerepek közötti legfontosabb különbségek **Kotter** szerint

	Manager szerepkör	Leader szerepkör
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
Feltételbiztosítás	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberierőforrás-menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál, megerősít
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

«manager vagy leader?» kérdés értelmetlen, ahhoz, hogy egy vezető sikeres legyen, mindkét szerepet be kell töltenie.” (Klein)

„A Kotter-i manager-leader szerep megkülönböztetés a szervezeti hierarchia minden szintjén értelmezhető, de valójában elsősorban a felsővezetőkre vonatkozik... A középvezetői munka megértését azonban továbbra is a megelőző leadership-elméletek segítik inkább.” (Klein) Az alábbiakban ezeknek a vezetési elméleteknek a fejlődésével ismerkedhetnek meg.

Egészségügyi példa:

1. Egy kórházigazgató fő feladata a gazdaság, a társadalom, a technika fejlődéséhez, változásaihoz való alkalmazkodás, az ennek megfelelő jövőkép és út kijelölése, de menedzselnie kell, hogy elgondolásai hogyan jussanak el a megvalósítókhoz. Egy osztályvezető (orvos, ápoló) feladata annak megszervezése, hogy az osztály munkája a kijelölt célokat hatékonyan szolgálja, de mint vezető, ő alakítja az egyes dolgozók jövőképét, közvetlenül ő tehet motivációjuk fokozásáért.
2. Nemcsak egy szervezeten belül lehet kettős szerep. A védőnő, gyógytornász vezeti a beteget, gondozottat. Jövőképet fest, motivál... Ugyanakkor menedzseli a megoldásokat, megtervezi a gondozást, megszervezi a különböző lépéseket...

Feladat:

Keressenek példákat saját tapasztalataik alapján a fenti két szerep használatára!

A hatalom

Ahhoz, hogy valaki vezető lehessen, hatalomra van szüksége. A hatalom az a „helyzet”, melyben az egyik ember (csoport) el tudja érni, hogy a másik ember (csoport) megtegye, amit egyébként nem tenne meg. A hatalomnak két formája van.

A beosztásból, pozícióból eredő hatalom (formális hatalom) szervezeti jellegű. A vezető jutalmazást, büntetést alkalmazhat a vezetettek viselkedésének megváltoztatására.

tására. Az ilyen hatalmat a vezető kapja vagy beleszületik. (Pl. királyok, családi cégek örökösei, a tanár az iskolában, a szülő a családban...) Tehát azért, mert ő a tanár, rendelkezik avval a joggal, hogy értékelje, jutalmazza, büntesse a diákot, függetlenül saját képességeitől, szaktudásától, emberi tulajdonságaitól.

A személyiségből eredő hatalom (informális hatalom) a vezetett elkötelezettségének elérésére és a vezetettek összetartására való képesség, mely a megbecsülésen és bizalmon alapszik. Az ilyen hatalmat a vezető kiérdemli tudásával, szorgalmával, tapasztaltságával, emberségével, kiemelkedő képességeivel vagy éppen erejével. Pl. a „vén róka” ápoló, akitől alapos szaktudása, tapasztalatai miatt gyakran kérnek tanácsot, elfogadják véleményét, akkor is, ha ő nem a felettesük.

Szerencsés persze, ha a pozícióból eredő hatalomhoz személyiségből eredő hatalom is társul. Fordítva ez nem szükséges. Az informális (személyiségből eredő) hatalommal rendelkező személyt formális (pozicionális) hatalom nélkül is hajlandók munkatársai követni, mert képes irányt mutatni, befolyásolni, véleményekre és cselekedetekre hatást gyakorolni.

Feladat:

- Gondolkodjon el a legutóbbi bekezdésen, és indokolja meg azt!
- Mondjon példákat saját életéből a hatalom formáira!
- A fentiekén kívül milyen tulajdonságokkal szerezhet valaki informális hatalmat?

A vezetési ismeretek oktatása több területen is hasznos az egészségügyi dolgozók számára, hiszen tapasztalataink szerint az egészségügyben az orvos–beteg, egészségügyi szakember–beteg és az ott dolgozók egymás közötti kapcsolataiban is a régi porosz hagyományokon alapuló autokrata vezetési stílus az elterjedt. Napjainkban ez már egyik területen sem használható általánosan.

Florence Nightingale 1860-ban írta le ezeket a szavakat:

„Bárki, aki felelős pozícióba kerül, tartsa észben a következőt: nem az a legfontosabb kérdés, hogy én magam hogyan tehetem meg mindig a helyes lépést, hanem az, hogy hogyan segítsen elő azt, hogy ezt a helyes lépést mindig megtegyék.”

A vezetés fogalmának viselkedéstudományból eredő meghatározása az emberek vagy az emberek egy csoportja viselkedésének, gondolkodásának befolyásolására tett kísérlet. A vezetés és a vezetők fogalmát így rendkívül szélesen értelmezik, és alapvető, általános emberi tulajdonságokra alapozzák. Valamilyen szinten és szituációban szinte mindenki vezető és vezetett is egyben.

Az egészségügyben a hagyományosan vezetői feladatokon kívül két fő területen elengedhetetlen a vezetésnek a viselkedéstudományban használatos értelmezése. Az egyik a beteggel, hozzátartozójával létesített kapcsolat, melyben szinte mindig fontos, hogy viselkedésüket sikeresen befolyásoljuk.

A másik terület az egészségügyi dolgozók különböző rétegei, illetve csoportjai közti kapcsolatok. Napjainkban ezek a kapcsolatok igen rosszak, a résztvevők gyak-

ran nem tudnak egymás munkájáról, párhuzamosan, sokszor egymás munkáját inkább nehezítve, mint segítve dolgoznak. Így nagyon fontos, hogy az egészségügyi szakemberek rendelkezzenek vezetési ismeretekkel, hiszen a fenti – tágabb értelemben vett – vezetés minden egészségügyi dolgozó feladatainak része. Különösen fontos ez napjainkban a betegek, gondozottak vezetése szempontjából, hiszen a legtöbb jelenlegi egészségkárosító tényező csak az érintettek együttműködésével kerülhető el vagy szüntethető meg.

Több kutatás határozza meg a vezetés funkcióját mint a szervezet kultúráját befolyásoló tényezőt, az oktatásnak és az egészségügynek pedig egyik legfontosabb feladata a társadalom egészségkultúrájának kialakítása, változtatása.

A vezetéstudomány fejlődése

„Ki a jó vezető? Milyen a jó vezetés?” E klasszikus kérdések elemzésével már nagyon régen foglalkoznak az emberek, számos kutató vizsgálta és vizsgálja ma is ezt a területet.

A korai vezetési elméletek a vezetést „parancskiadásként” értelmezték, és a hatékonyság feltételének a megfelelő munkamegosztást, hierarchiát tartották. Tehát nem az embert, hanem a rendszert tartották fontosnak. Ha a vezetőnek megvan a szükséges hatásköre (pozicionális hatalma), megszabhatja a beosztottól elvárt tevékenységet.

A XX. század első felében kezdett változni ez az egységes kép.

A szervezeti struktúra elmélete (*Fayol*)

Fayol meghatározta a szervezetben folyó tevékenységeket, a vezetés 14 elvét, és azt is, hogy a vezetőknak milyen tulajdonságokkal kell rendelkezniük. Fontosnak tartotta a pontos szervezeti struktúrát, ahol minden beosztott csak egy vezetőtől kaphat utasítást. Megállapításai ma is használhatók.

Mások a vezetők képességeit, tulajdonságait helyezték a középpontba. Keresték a „jó vezetőre” jellemző tulajdonságokat.

Vezetői tulajdonságokon alapuló elméletek

A) „Nagy ember” elmélet (*Taylor*)

Ez az elmélet azt állítja, hogy azokból az emberekből lesz jó vezető, akik ezzel az adottsággal, képességgel születnek. Képesek az embereket irányítani (tervezés, szervezés, ellenőrzés) és velük együttműködni is (szociális érzék, konzultáció, döntésekbe bevonás). Az elmélet hátránya, hogy azt sugallja, hogy a vezetői képességeket nem lehet fejleszteni.

B) A „karizma” elmélet (Weber)

Az elmélet azt állítja, hogy a karizmatikus emberekből lesz jó vezető (személyiségből eredő hatalom). A karizma azonban nehezen megfogható tulajdonság. A karizmatikus vezetők úgy ösztönöznék másokat, hogy érzelmi elkötelezettséget kapnak a beosztottaiktól, akik lelkesen és szinte vakon követik őket. A karizmatikus vezetők mélyen meg vannak győződve a saját hitükről, magabiztosak és igénylik a hatalmat. Az ilyen emberek példát mutatnak viselkedésükkel, magas elvárásokat kommunikálnak a vezetettek felé, kifejezik bizalmukat irántuk, és motiváló szerepet töltenek be (pl. *Ghandi*). A „vakon követésnek” azonban rossz vége is lehet (*Hitler* vagy például a csoportos öngyilkosság).

Weber elsők között figyel fel a csoportban dolgozó emberre jellemző sajátosságokra, mely a „*human relations*”, az emberi kapcsolatok fontosságának felvetése.

A kezdeti kutatási eredmények számtalan fontos vezetői tulajdonságot soroltak fel, azonban ezeknek csak igen kis hányada (5%) volt megtalálható a vizsgálatok többségében, ráadásul sok ismert, sikeres vezető nem rendelkezett ezekkel a tulajdonságokkal.

Az 1940-es évek közepéig a vezetői tulajdonságokon alapuló elmélet volt a legtöbb vezetési kutatás alapja. A korai munkák ezen a területen azt tartották, hogy a tulajdonságok öröklődnek, de később az elméletek azt sugallták, hogy a tulajdonságokat tanulással és gyakorlással el lehet sajátítani. Ebben az időben az ún. autokratikus (direktív/utasító) vezetés volt általánosan elterjedt és elfogadott. Ez az extenzíven növekvő gazdasági rendszerrel, a háborús viszonyok követelményeivel magyarázható. Az autokratikus vezetés alternatívájának csak a demokratikus vezetést tartották, mint az alábbiakból kiderül, hibásan.

A döntésben való részvétel mértékén alapuló vezetési elméletek

Az 1950–1960-as évek táján az autokratikus vezetés a dolgozók részéről elfogadhatatlanná vált, és a termelés szempontjából már nem bizonyult elég hatékonynak. A szociális feszültségek miatt a hatékony vezetésre irányuló széleskörű kutatómunka elsősorban az USA-ban folyt, és szemléletváltást eredményezett. Megszületett a participatív (a döntésbe való bevonás) vezetési irányzat.

Lewin vezetett be egy harmadik fajta vezetési stílust, az úgynevezett „*laissez faire*” (ejtsd: lesszé feer) stílust, mely azt jelenti, hogy a vezető nem avatkozik be, hagyja a dolgokat menni a maguk útján, „a lovak közé dobja a gyeplőt”, azaz tulajdonképpen nem vezet.

Likert és munkatársai már négy féle vezetői típust neveznek meg. Ebből kettő megfelel az autokratikus (*authoritative*), illetve demokratikus (*participative*) vezetői stílusnak, de köztük még két fokozatot különít el. Ezek a „jó király” típusú (*benevolent authoritative*) és a konzultáló vezető.

Tannenbaum és Schmidt már hét fokozatot állít fel a beosztottak döntésben való részvételének mértéke alapján.

Személyiségközpontú vezetési modellek

Az alkalmazott viselkedéstani, vezetéstan szemszögből mérőföldkőnek bizonyultak azok a több évtizeden át tartó kutatások, melyeket a Michigan State University-n (termelési központú – dolgozóközpontú vezető) és az Ohio State University-n (gondoskodó – strukturáló vezető) végeztek. E kutatások eredményeként a Michigani Egyetem modellje a vezetői viselkedés két fő formáját különítette el, a „feladatközpontú” és a „beosztott központú” (empatikus) magatartást. E két szó gyűjtőfogalom, melyek főbb jellemzőit az alábbi táblázat tartalmazza.

Ezeket a vezetői stílusokat egymást kizárónak tartották, és a „beosztott központú” stílust tartották hatékonyabbnak.

Az Ohioi Állami Egyetem kutatói szintén két vezetői viselkedésformát különítettek el, a kezdeményező/feladatkiadó, és a „figyelmes”/empatikus viselkedést. Ezek tulajdonképpen nagyon hasonlóak a michigani modell feladatközpontú és beosztott központú kategóriáihoz. Fontos új felismerésük volt azonban, hogy mind a feladatcentrikus, mind az empatikus viselkedés mértéke lehet alacsony és magas is. E két alapvető vezetői viselkedésforma nem egymás helyett, hanem egymás mellett fordul elő, tehát valamilyen mértékben minden vezető alkalmazza mindkét viselkedésformát. Így a két fő viselkedési formának négy kombinációja különíthető el (13. ábra).

12. táblázat

A vezetői viselkedés két fő formája

„Tradicionális” (direktív/utasító, ún. feladatcentrikus)	Humán erőforrás-fejlesztés orientációjú (participatív/együttműködő, ún. beosztott központú)
Parancs és ellenőrzés	Oktatás és fejlesztés
Döntéshozatal	Tanácsadás
A munkatársak figyelmen kívül hagyása	A munkatársak bevonása
A munkakörök értékelése	A képességek értékelése
A teljesítmény menedzselése	Az értékek menedzsmentje
Menedzselés célok alapján	Menedzselés a hasznok alapján
Utasítás	Elősegítés és támogatás
Főnök, vezető szerep	Védő, oktató szerep
Részleteiben meghatározza a feladatot	Törekszik arra, hogy munkatársainak legyenek/lehessenek munkasikerei, kreatívak lehessenek
A feladatra koncentrálni	Bizalmat és megbecsülést igyekszik ébreszteni a vezető és a beosztott között

erősen empatikus és gyengén feladatkiadó	erősen feladatkiadó és erősen empatikus
gyengén empatikus és gyengén feladatkiadó	erősen feladatkiadó és gyengén empatikus

13. ábra. A vezetői viselkedési formák kombinációi

A több évtizedes, sok tízezer vezetőt érintő felmérésekből kiderült, hogy sikeres vezető található mind a négy típusban, a feladattól és a körülményektől függően.

Blake és Mouton bevezetett még egy ötödik kategóriát is, amelynél mindkét magatartásforma közepes szintű.

Az 1960-as évekre a szituációs változók (környezet, körülmények, helyzet) kerültek a kutatások középpontjába.

A kontingencia elvén alapuló vezetési modellek

Általánosan elfogadott szemléletté vált az, hogy nincs egy jó vezetési stílus. A megfelelő stílus a szituációtól, feladattól és a feladat elvégzésére kiválasztott munkatársnak – az adott feladatra való – ún. felkészültségi szintjétől függ. Az a jó vezető, aki flexibilisen és adekvátan tudja váltogatni vezetési stílusát.

Ezek a szélese körben elfogadott modern vezetési irányzatok a participatív vezetés felé fejlődő, a kontingencia elvét figyelembevevő vezetési módszerek. A legszélesebb körökben oktatott és alkalmazott vezetési módszereknek 4 főbb irányzata van (*Fiedler, Hersey-Blanchard, House, Vroom*). Ezekben a vezetési módszerekben – érdekes módon – több a közös, mint a különböző elem. Hatékonyságuk bizonyítása egzakt módszerekkel még folyamatban van.

A) Fred Fiedler

Fiedler a helyzetnek három tényezőjét határozta meg: a vezető és beosztott kapcsolatát, a feladat szerkezetét és a hatalom helyzetét. A beosztotti és munkatársi kapcsolatokat a beosztottak és vezetőik közötti bizalom és lojalitás határozza meg. A feladat szerkezete a problémára adott lehetséges helyes megoldások számától függ, a hatalom helyzetét pedig az adja, hogy a szervezet mennyire támogatja a vezetőt.

B) Vroom-Jetton-modell

Ez a modell a döntésközpontú megközelítésen alapul. Lényege, hogy egy döntési fa elágazásainál feltett – a szituációra vonatkozó – kérdésekre adott „igen” vagy „nem” válasz alapján határozza meg az adott szituációban alkalmazandó vezetői stílust. Tehát segítségével megállapítható, hogy az adott szituációban mennyire kell bevonni a beosztottakat az adott döntésbe. A modell használata nem egyszerű, de nagyon hasznos lehet.

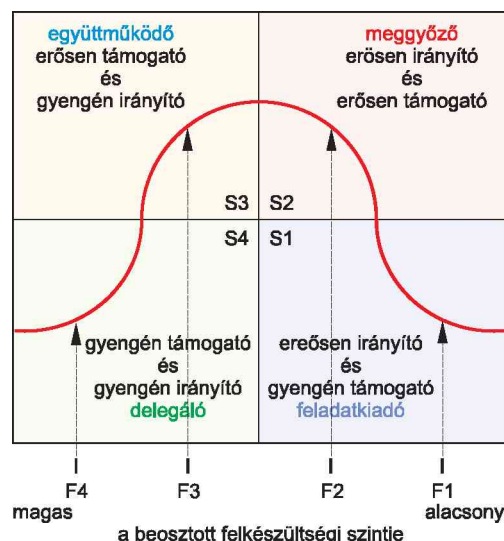
Sokkal egyszerűbben alkalmazható, és valószínűleg ezért nagyon elterjedt Hersey és Blanchard modellje, melynek egészségügyben való alkalmazásáról is számos közlemény tanúskodik, sőt egyik kidolgozója külön könyvet is írt a „helyzetfüggő vezetés” egészségügyben való alkalmazásáról.

C) A „helyzetfüggő vezetés” – Hersey és Blanchard

Ez a vezetési modell szervesen épül az Ohio State University kutatásaira. Hersey és Blanchard két fontos új gondolattal bővítette elméletüket. A beosztottaknak az adott feladatra való felkészültségét reprezentáló tengellyel (F1-F4), és az ennek alapján megválasztható javasolt vezetési stílussal (14. ábra).

A modell 4 vezetési stílust (S1-S4) és a beosztott 4 felkészültségi szintjét (F1-F4) különbözteti meg. A modell lényeges új eleme, hogy a beosztott felkészültségi szintjének felmérése alapján ajánlja a megfelelő vezetési stílus megválasztását.

Nagyon fontos a felkészültségi szint értelmezése, mely a modell értelmében a beosztott képességének és motiváltságának mértéke az adott feladatra nézve, az adott időpontban. Mindkettő lehet alacsony vagy magas, így négy csoportot különböztethetünk meg (15. ábra).

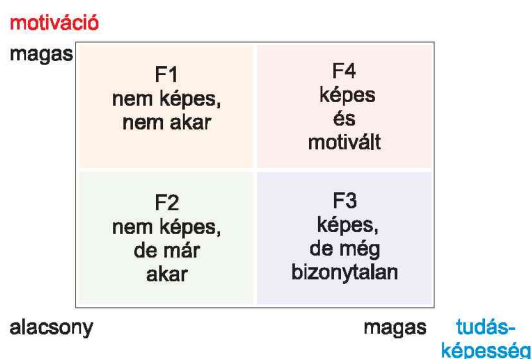


14. ábra. A helyzetfüggő vezetés modellje

Fontos megjegyezni, hogy ugyanaz a személy lehet különböző felkészültségi szintű a különböző feladatokra nézve (pl.: egy profi ápoló lehet abszolút kezdő a számítógépes betegdokumentációs rendszer használatában – nem tudja és nem is motivált), sőt ugyanazzal a feladattal kapcsolatban is visszaeshet egy alacsonyabb felkészültségi szintre, ha elveszíti motivációját. Tehát a vezetői stílust az aktuális felkészültségi szintet megállapítva kell ahhoz adaptálnunk.

Az alkalmazható vezetői stílusok:

- S1-es, azaz „feladatkiadó” vezetői stílust kell alkalmazni abban az esetben, ha a vezetett személy az adott időpontban az adott feladatra F1-es felkészültségű. Kezdő vezetett személy általában nem képes és ezért nem is akarja ellátni az adott teendőt, vagy lelkes ugyan, de nem képes végrehajtani azt. Ilyenkor pontosan és részletesen el kell magyarázni neki minden lépést. Nem kell még a véleményét kérdezni, mert ezzel csak zavarba hozzuk. Ha lelkes kezdő, akkor is a feladatkiadásra kell koncentrálnunk, hiszen a lelkesedés még nem jelent hozzáértést, és a tanulás során fellépő nehézségek könnyen letörlik a kezdeti buzgalmat. A hozzáértés fokozódása teszi képessé a vezetett személyt, hogy érdemi kérdéseket tegyen fel. Ekkor kell fokozni a támogató és csökkenteni az irányító magatartást, ami már az S₂-es, „meggyőző” vezetői stílus felé visz.
- S2-es, azaz „meggyőző” vezetői stílust kell alkalmazni abban az esetben, ha a vezetett személy az adott időpontban az adott feladatra F2-es felkészültségű, azaz még nem képes (nincs még meg a szükséges tudása és gyakorlata) és bizonytalan vagy nem motivált. Az S2-es vezetői stílus kevésbé, de még mindig erősen irányító, de erősen támogató is, azaz biztat, konzultál, motivál.
- S3-as, azaz „együttműködő” vezetői stílust kell alkalmaznunk abban az esetben, ha a vezetett személy az adott időpontban az adott feladatra F3-as felkészültségű, azaz már képes (megvan a szükséges tudása), de még bizonytalan vagy nem motivált. Az S3-as stílus már gyengén irányító, (hiszen a vezetett személy már képes megoldani a feladatot), de még erősen támogató, azaz még biztat, konzultál, motivál.



15. ábra. A beosztott felkészültségi szintje

- S4-es azaz „delegáló” vezetői stílust kell alkalmaznunk abban az esetben, ha a vezetett személy az adott időpontban az adott feladatra F4-es felkészültségű, azaz képes, motivált és magabiztos is. Az S4-es stílus még gyengébben feladatkiadó és gyengén kapcsolattartó, hiszen a vezetett személy az adott feladatban profi, nincs szüksége magyarázatra, támogatásra, egyszerűen csak azt kell közölni vele, hogy mi a feladat.

A legtöbb vezetési feladat célja, hogy elősegítse a vezetettek fejlődését, lehetővé téve a feladatok önálló végrehajtását. Más szavakkal: minél több – az adott feladatra nézve – F4-es felkészültségi szintű, azaz „profi” beosztott legyen, és őket „delegáló” stílusban is vezesse a vezető. A „delegáló” stílust azonban nemzetközi tapasztalatok szerint is nehezebb interiorizálni (sajátunkká tenni), így érdemes részletesebben is foglalkozni ennek elméletével.

A delegálás során a vezető egy meghatározott feladat végrehajtására átadja a hatáskört és a felelősséget egy „beosztottnak”, azonban ezért a tevékenységért a vezető továbbra is közvetlen felelősséggel tartozik saját felettesének. A delegálás viszonylag egyszerű mód a vezető munkakapacitásának növelésére.

Kutatások igazolták, hogy azok a vezetők, akik többet használgák a delegálást, jobb teljesítményt is nyújtanak.

A delegálás feltételei közül alapvető, hogy világosak legyenek a célok. Fontos a szükséges hatáskör hozzárendelése is. A megfelelő személyt kell kiválasztani, és ha szükséges, iránymutatást is kell adni. A delegálás nem egyenlő a magára hagyással! Ellenőrizni kell a teljesítést, a delegált feladat önálló végrehajtásába azonban nem helyes beavatkozni. Motiválni is kell a beosztottakat, hogy akarjanak felelősséget vállalni, de gond esetén a felelősség a vezetőé. A delegált feladatok hatékony végrehajtásáért elismerés jár. Végül az is alapvető feltétel, hogy a szervezet ösztönözze, hogy a vezető maga is akarjon delegálni.

A delegálásnak természetesen korlátai is vannak. Nem delegálható olyan hatáskör, mellyel a vezető nem rendelkezik. A felettesek nem delegálhatják összes hatáskörüket egy beosztottnak anélkül, hogy ezzel át ne adnák saját pozíciójukat is. A hatáskör delegálható, és sokszor újradelegálható, a felelősség azonban nem.

A delegálás előnyei a szervezet számára a gyorsabb döntéshozatal, mivel a döntések nagy részét alacsonyabb szinten hozzák meg. Jobb döntések is születnek, mivel a kérdéshez legközelebb álló és arról a legtöbb információval rendelkező szakemberek hozzák meg a döntést. Az alkalmazottak is motiváltabbak lesznek, mivel a jól használt delegálás motivál. Azt jelzi a dolgozóknak, hogy főnökük bízik bennük és fejlődésük fontos a számára. A delegálás legtöbb munkakör „minőségét” és a munkahelyi légkört is javítja. A delegálás az egyik útja a teljes cég/intézmény fejlődésének is. Új ötleteket és megközelítéseket hoz felsőbb szinteken, a vezetők is jobban képzetekké válhatnak. A szélesebb, jobb vezetői kör biztosítja az utánpótlást.

A delegálás a vezetők számára is előnyös, mivel mentesülnek a munka sok rutin jellegű részletétől, így munkájuk azon területére tudnak koncentrálni, melyet nem

lehet delegálni: fegyelmezés, tervezés, csoportok közötti koordinálás. A vezető így több felelősséget tud vállalni, közelebbi és jobb munkakapcsolatokat tud kialakítani munkatársaival. A vezetőknek egyébként általában olyan sok kötelezettségük van, hogy delegálniuk kell bizonyos feladataikat. Időbeosztásuk minősége így javul.

A beosztottak számára is vannak előnyei annak, ha feladatot delegálnak nekik. Több lehetőségük van a fejlődésre, újításokra, kezdeményezésekre, problémamegoldásra, döntéshozatalban való részvételre. A tanulás leghatékonyabb formája a cselekvés, melyre az új kihívást jelentő feladat ad lehetőséget. Az ilyen munka motiváló is. Lehetőséget nyújt önálló véleményük kialakítására, és felelősségvállalásra, így nagyobb mértékben járulhatnak hozzá a szervezet sikeréhez is. Az utóbbiak fokozzák a beosztottak munkájukkal való elégedettségét is.

Delegálás az egészségügyi dolgozó és a beteg/gondozott kapcsolatában

A delegálás előnyös lehet az egészségügyi dolgozó–gondozott/beteg kapcsolatában is. El kell érünk, hogy a beteg profivá váljon azokban a kérdésekben, amelyeket saját betegségének gyógyulásáért vagy egyensúlyban tartásáért neki kell megtennie (diéta, gyógyszeradagolás, testedzés, dohányzás elhagyása). Ezeket a dolgokat delegálnunk kell neki, de ehhez az egészségügynek el kell érnie, hogy a betegnek az ezzel kapcsolatos tudása és motivációja is magas szintű legyen. Ez sokszor sokkal nehezebb, mint a betegség szakszerű kezelésének megállapítása. A delegálás tudatosítja a gondozottal vagy beteggel saját felelősségét és lehetőségeit állapota befolyásolásában. Segít elmélyíteni a bizalom légkörét az egészségügyi dolgozó és a beteg kapcsolatában, és ez az egyetlen lehetőség, hogy a gondozott vagy a beteg tudatosan, felelősséggel vegyen részt saját állapotának befolyásolásában.

A delegálás feltételei az egészségmegőrző, illetve gyógyító munkában:

- A gondozott vagy beteg számára jól érthetően el kell magyarázni az egészséges életmód lényegét, elhagyásának következményeit, illetve betegségének jellemzőit.
- Részletesen el kell mondani, mit tehet ő állapotának megőrzéséért, javításáért.
- Miután a személy adott, nem választhatunk, az adott személyre szabott módszert kell helyesen megválasztanunk (ne használjunk idegen szavakat, mérjük fel ismereteinek szintjét, mielőtt magyarázunk).
- Bármikor kérhessen tanácsot a gondozott vagy beteg, ha szükséges. Ne érezze, hogy magára marad kérdéseivel.
- A szakmai szempontok betartása mellett adjunk lehetőséget, hogy bizonyos módszerek közül ő választhasson. (Pl.: az adott korlátok betartásával pontosan hogyan állítja össze étrendjét.)
- A páciens természetesen a dolog természetéből adódóan néhány kivételtől eltekintve motivált erre a feladatra, de ehhez jól informálnak is kell lennie.

- Tudnia kell, hogy a ráruházott feladat (diéta, sport, gyógyszeradagolás) milyen eredményt hozhat, és mik a következményei elmaradásának.
- Az egészségügyi dolgozót is ösztönözzék, hogy akarjon delegálni (idő és lehetőség a betegoktatásra, finanszírozás módja, elismerés stb.).

Mindezek révén a delegálás növelheti az egészségmegőrzés, ill. a gyógyítás hatékonyságát, tehát ha lehet, akkor kell is delegálni!

D) A vezető hatékonyságát befolyásoló külső tényezők

A vezető hatékonyságát befolyásoló külső tényezőket Klein a 16. ábrán összegzi. A kontingencia-modellek mindegyike csupán néhányat vesz ezek közül figyelembe.

Az 1980-as évektől vált dominálónvá a vezetésnek rendszerelméleti megközelítése.

A vezetés rendszerelméleti megközelítése

Ennek lényege az „üzletkötő” (tranzakcionális) és „átalakító” (transzformáló) vezetés megkülönböztetése. Először Burns határozta meg a tranzakcionális és transzformáló vezetés definícióját. Az „üzletkötő” vezető lényegében „üzletet köt” beosztottaival. Kiad egy feladatot, és a beosztott számára vonzó dolgot ajánl fel a feladat teljesítéséért cserében. A vezetés a vezető pozícióból eredő hatalmán alapul. Az „átalakító” (transzformáló) vezető arra törekszik, hogy saját céljai és a vezetett személy céljai összeolvadjanak. Ebben a kapcsolatban mindkét fél életvitele, életfelfogása átalakul. A vezető tevékenysége hatására a vezetett személy számára vonzóvá válnak a morális értékek és a szakmai maximum, nő a célok eléréséhez szükséges tudásuk, tudatosságuk és a célok iránti elkötelezettségük. Eszköze a motiválás (ld. később). Különösen fontos feladata a vezetőnek az átalakítás egy olyan időszakban, amikor környezetünkben minden változik. „Üzletkötő” vezetést inkább a formális hatalommal rendelkező vezető alkalmazhat.

Avolio és munkatársai szerint mindkét vezetési forma esszenciális a hatékony vezetéshez, együttesen formálják a szervezet kultúráját.



16. ábra. A vezető hatékonyságát befolyásoló külső tényezők

Lényeges a vezetésnek ez a megközelítése, főleg, ha eredményeit az egészségügyben akarjuk alkalmazni. Az egészségügyi dolgozók a gondozottakkal, betegekkel létesített kapcsolatukban legtöbbször az „átalakító” vezetéssel kell hogy gyakorolják, bizonyos helyzetekben azonban csak a másik forma lehet hatásos.

Gyakran kategorizálják a kutatók a vezetéssel célközpontú és személyközpontúként.

Napjainkban is kérdés, van-e recept a hatékony vezetésre. *Macoby* szerint a legnépszerűbbek között van az az elképzelés, hogy a hatékony vezető „emocionális intelligenciának” nevezett tulajdonsággal bír. Ez olyan képességeket, kompetenciákat foglal magába, mint az empátia, illetve mások érzéseinek intuíciója (megérzése). Sok nagyon sikeres vezető azonban nem rendelkezik ezzel a képességgel. *Macoby* a „stratégiai intelligenciát” tartja a hatékony vezetés feltételének. Ennek öt egymással összefüggő komponensét határozza meg. Ezek: a jövőbe látás, rendszerben gondolkodás, a jövőkép kialakítására, a motiválásra és a partnerségre való képesség.

Fontos kérdés végül, hogy lehet-e tanulni a hatékony vezetéssel. Ebben megoszlanak a vélemények. *Fiedler* szerint a vezető nehezen tud változtatni vezetői stílusán, így a szituáción kellene változtatni. Ez csak úgy volna lehetséges, ha a vezető csak olyan vezetési feladatot vállalna el, amely illeszkedik vezetői stílusához. Van is erre példa, bizonyos autokrata, „kemény” vezetők rövidtávon nagyon sikeresek lehetnek egy súlyos helyzetben lévő csoportnál, vagy szervezetnél, ha a „tisztogatás, rendcsinálás” után új, hasonló feladatot vállalnak (válságmenedzser). A vezetők azonban általában egymástól nagyon különböző szituációkat kell, hogy tudjanak kezelni.

Macoby szerint a stratégiai intelligencia komponensei veleszületettek, mint pl. a muzikalitás. Fejleszteni lehet ezeket a képességeket, ahhoz azonban előbb tudatosítanunk kell ezek szerepét és fontosságát. Ez az egyik célja a tantárgy oktatásának is.

A vezetés szerepe jelentősen több az egészségügyben, mint a beosztottak irányítása. A mai egészségügyi munka nem abban tér el elsősorban az ötven évvel ezelőtől, hogy új technikák, gyógyszerek jelentek meg, hiszen ez a fejlődés folyamatosan megvolt. A döntő változás, hogy az egészségügy felhasználói hozzáférnek az állapotukkal kapcsolatos tudományos (és kevésbé tudományos) információkhoz, és általában igénylik is a felvilágosítást. Szükségük is van rá ahhoz, hogy bizonyos dolgokhoz tájékozott beleegyezésüket adják, ahogy ezt most kérniük kell az egészségügyben dolgozóknak. A lakosság részese kell, hogy legyen saját egészségmegőrzésének, sokszor gyógyításának is, így az egészségügyi dolgozók fontos szerepe „befolyásolni” viselkedésüket. Ez nem könnyű dolog, és ennek sikeréhez szükséges minden lehetséges módszer, így a vezetés – a más területeken már sikerrel alkalmazott – módszereit is felhasználni.

A menedzsmentelméletek fejlődése

Hasznos lehet, ha megismerjük a menedzsmentelméletek fejlődését egy saját menedzsmentstílus kialakításához. Nincs egyetlen menedzsmentelmélet sem, ami

minden helyzetben önmagában útmutatást adhatna a menedzsernek. Több elméletből kiválasztva azonban a vezető kialakíthatja a helyzetre legjobban alkalmazhatót, az adott körülményeknek megfelelő saját menedzsmentstílusát.

Tudományos menedzsment

Az első tudományos menedzsmentelméletek több mint egy évszázaddal ezelőtt születtek. A menedzsmentelméletek folyamatosan változnak.

A) *Frederick W. Taylor (1856–1915)*

Taylort ismerik el a tudományos menedzsment atyjaként. Taylor idő- és mozgásvizsgálatokat végzett, hogy mérje a normaidőt, elemezze a munkafolyamat során végzett mozgásokat, és kialakítsa a normát. Meghatározta egy adott feladat leghatékonyabb elvégzési módját, majd megtanították a munkásokat erre a módszerre. A leghatékonyabb munkásokat alkalmazták, és annak ellenére, hogy a munkásokat ösztönzően bérezték, a munkadarabok előállításának költsége csökkent.

Taylor elvetette az egyszerű becsléseken alapuló döntéshozatalt, és kifejlesztette a termelés leghatékonyabb útjának szisztematikus meghatározási módját. A menedzsment tevékenységét a tervezésben látta. Úgy tartotta, hogy a munkahelyi körülményeket és módszereket standardizálni kell a legnagyobb termelékenység érdekében. A menedzsment felelőssége, hogy kiválassza és kiképezze a munkásokat, ahelyett, hogy hagyná őket, hogy ők válasszák meg munkahelyüket, a módszereket és képzésüket. Ösztönzési tervet vezettek be, ahol a munkások a termelésükkel arányosan kapják a fizetést, annak érdekében, hogy a lehető legkisebbre csökkentsék a konfliktusokat, az új módszerekkel szembeni ellenállást, ugyanakkor növeljék a termelést, és magas profitot érjenek el. Taylor tudományos menedzsment elmélete kialakította a teljesítménynormákat, támogatta a szakosodást és különös hangsúlyt helyezett a jól képzett munkaerő megválasztására. „*The Principles of Scientific Management*” (1912) című könyve Európa és Amerika szerte elterjesztette ezeket a gondolatokat.

B) *Frank B. Gilbreth (1868–1924) és Lillian M. Gilbreth (1878–1972)*

A házaspár szintén úttörő munkát végzett a hatékonyság tanulmányozásában. Azt hangsúlyozták, hogy milyen előnyökkel jár a munka egyszerűsítése, a munkahelyi normák felállítása és az ösztönző bérezés. A kifáradás teljesítményre gyakorolt hatását is tanulmányozták.

Frank B. Gilbreth „gyors munka” módszere, mely kidolgozta egy feladat elvégzésének leghatékonyabb módját, és megtanította erre a munkásokat a feladat elvégzése előtt, megszüntette a sietséget, mégis növelte a teljesítményt a fölösleges mozdulatok elhagyásával. A munkások magasabb fizetést kaphattak, mert többet teljesítettek rövidebb idő alatt. Írásos utasításokat javasolt a félreértések megelőzésére, és bevezette a dicsérő oklevelek rendszerét.

Lillian Gilbreth volt az első nő a menedzsmenttudományokban. Doktori disszertációját, „*The Psychology of Management*” (1914), úgy tették közzé, hogy a szerző neve helyén *L. M. Gilbreth* szerepelt, amiből nem derült ki, hogy a szerző nő. Ez volt az egyik első hozzájárulás az emberi tényező megértéséhez az iparban. Eredményei a munka során fellépő fáradtsággal kapcsolatban kiegészítették férje munkásságát.

C) Henry L. Gantt (1861–1919)

Taylor egyik tanítványa szintén érdeklődött a hatékonyság problémája iránt. Ő inkább azzal járult hozzá a tudományos vezetés elméletéhez, hogy a korábbi munkákat finomította. *Gantt* táblázata a PERT-táblázat előfutára, amely az egyik tényleg a tervezett vagy elvégzett munkát tünteti föl, míg a másikon az ehhez szükséges időt. *Gantt* kidolgozta a norma és prémium rendszerét, melyben a munkások egy garantált napi jövedelem mellett prémiumot kaptak, ha a kiadott normánál többet termeltek, abból a célból, hogy ez nagyobb teljesítményre ösztönözze őket. *Gantt* azt javasolta, hogy a munkásokat tudatosan válasszák ki, lássák el őket részletes információkkal a feladatuk elvégzéséhez. A menedzsment humánusabb megközelítéséért érvelt, mely a hangsúlyt a profit célok helyett a juttatásokra helyezi, felismerve, hogy vannak hatásos, nem anyagi jellegű ösztönzők, mint pl. az állásbiztonság és a dolgozók fejlődésének támogatása.

D) Harrington Emerson (1853–1931)

Emerson az egyik első menedzsment-tanácsadó. A hatékonyság 12 feltételét határozta meg. Ezek közül öt a személyek közötti kapcsolatokra és hét a menedzsment rendszerére vonatkozik:

1. A céloknak és elképzeléseknek világosaknak, jól meghatározottaknak kell lenniük. Elsődleges célként a legjobb terméket a legrövidebb idő alatt, a legkisebb költséggel kell megtermelni.
2. A változásokat elemezni kell. Nem biztos, hogy a több szükségszerűen jobb.
3. Nélkülözhetetlen „a hozzáértő tanácsadó”.
4. A menedzsment erősítheti a „fegyelmet” és a szabályok betartását, ha
5. mindenkit igazságosan, illetve egyenlően bírál el.
6. A döntéshozáshoz megfelelő nyilvántartás kell, hogy rendelkezésre álljon, mely az adott feladattal kapcsolatban megbízható és azonnali információt ad az eszközök és a munkaerő költségeiről.
7. Programozás vagy termelési ütemterv javasolt.
8. Standardizált ütemezés,
9. standardizált feltételek,
10. standardizált műveletek kellenek, amelyeket elősegítenek az
11. írásbeli utasítások.
12. A hatékonyságot jutalmazni kell.

E) Morris L. Cook (1872–1960)

Cook a tudományos menedzsment elméletét alkalmazta az egyetemi és a városmenedzsmentre. Az oktatók és a kutatók tevékenységének költségeit és eredményességét vizsgálva azt találta, hogy a menedzsmentszemlélet teljesen hiányzik az oktatásban. A menedzsmentbizottság nem volt hatékony, a tanszékek autonómiája aláásta az egyetem koordinációját. Cook azt javasolta, hogy mérjék az oktatók idejének hatékonyságát, alkalmazzanak sokkal több asszisztentst, hogy a drágább munkaerő a bonyolultabb feladatokat végezhesse. Cook úgy vélte, hogy a professzoroknak tanítaniuk és kutatniuk kell, az igazgatást pedig szakemberekre kellene bízni.

Klasszikus szervezés

A klasszikus szervezés elmélete az 1930-as években kezdett tért hódítani. A szervezetet mint egészet szemlélte, ahelyett, hogy csak a termelésre összpontosított volna. A menedzszeri tevékenységet tervezésre, szervezésre és ellenőrzésre osztották föl. A lépcsőzetes szintek koncepciója értelmében az ellenőrzés, hatalom, felelősség, számonkérhetőség, a vezető–munkatárs kapcsolat decentralizálása, a részlegekre való tagolódás hódított tért.

A) Henri Fayol (1841–1925)

Fayolt úgy ismerik mint a „menedzsmentfolyamatok iskolájának atyja”, francia iparos volt, akit érdekelt a gyárában alkalmazott menedzsment. Fayol tanulmányozta a menedzsment feladatait, és arra a következtetésre jutott, hogy a menedzsment univerzális. Minden menedzszernek, függetlenül a szervezet típusától vagy a szervezetben betöltött szintjétől, lényegében azonos feladatai vannak: tervezés, szervezés, utasítások kiadása, koordinálás és ellenőrzés.

Fayol – megfigyelései alapján – a vezetésre vonatkozó általános elveket mutatott ki. A részlegekben történő munka pártolójaként, azzal érvelt, hogy a specializáció növeli a hatékonyságot. Azt javasolta, hogy a hatáskörök szintjei segítségével központosítsanak. A felelősség társuljon hatáskörrel, egységes legyen a vezetés és az irányítás, minden beosztott csak egy főnöktől kapjon utasítást. Hitt abban, hogy bár az egyéni érdekeket alá kell rendelni a szervezeti érdekeknek, a munkásoknak mégis meg kell adni a lehetőséget, hogy átgondoljanak és bevezessenek terveket, és megfelelően honorálni kell tevékenységüket. Fayol támogatta a csoport egységének erősítését, az egyforma bánásmód és a dolgozói gárda stabilitása révén. Elkötelezett híve volt a rendnek, és azt hangoztatta, „legyen helye mindennek, és minden legyen a helyén”. Az volt az álláspontja, hogy a menedzsmentet egyetemeken kell oktatni.

B) Max Weber (1864–1920)

Weber német szociológust „a szervezeti elmélet atyjának” nevezték. A szabályokra helyezte a hangsúlyt a személyek helyett, a szakértelmet tartotta fontosnak a kivéte-

lezés helyett, és ezeket tekintette egy szervezet leghatékonyabb alapjának. Felvázolta a hatalom szerkezetét, amely elősegíti a szervezeti célok elérését. Weber szerint a hatalom három formája:

1. A hagyományos hatalom, amelyet azért fogadnak el, mert úgy tűnik, hogy mindig is így volt, ilyen például a király egy monarchiában.
2. Karizma, amelyre jó példák: Abraham Lincoln és Otto von Bismarck.
3. Az ésszerű, hivatalos hatalom, amelyet azért tekintenek ésszerűnek a szervezetben, mert a választott személy bizonyította tudását, készségét, képességét, hogy betöltse az adott munkakört. (Tehát nemcsak pozícióból eredő hatalma van, hanem személyiségből eredő is.)

Weber felismerte, hogy ha a beosztottak nem bíznak abban az emberben, akit vezetőnek neveztek ki, nem biztos, hogy elfogadják a hatalmát. Előnyben részesítette az ésszerű alapokon nyugvó, hivatalosan kinevezett hatalmat, és úgy tartotta, hogy érdemes kerülni a hagyományokon alapuló és a karizmatikus vezetőket, az emberek átgondolt kiválasztásával. Az a helyes, ha a vezetőket felkészültségük alapján választják ki, hatáskörük világosan meghatározott, hatalmuk gyakorolásához megvannak jogi eszközeik, biztosított a vezetés folytonossága, és a beosztások hierarchiába szerveződnek.

Weber gondolatrendszerében a hivatalnokokat kinevezik, nem megválasztják. Ezek az emberek hivatásos tisztviselők, meghatározott fizetésért dolgoznak, és nincs tulajdonukban az, amit vezetnek. Mint mindenki más, ők is szigorú szabályok szerint működnek, melyeket személyre való tekintet nélkül, mindenkire egyformán alkalmaznak.

C) James D. Mooney (1884–1957)

Mooney Fayoltól és Webertől függetlenül dolgozott, de hasonló következtetésekre jutott. Úgy gondolta, hogy a menedzsment az emberek irányításának, a szervezés pedig az ezzel kapcsolatos tevékenységeknek a módszere. A szervezés a menedzsment felelőssége. Az emberek a szervezeten belüli beosztásuk alapján kapják az irányítási jogot.

D) Lyndall Urwick (1891–1939)

Urwick Henri Fayol és James Mooney elképzeléseit ötvözte Frederick Taylor elméletével. Az ő munkáinak elvi vázában keveredik a tudományos menedzsment és a klasszikus szervezési elmélet a kezdeti klasszikus menedzsmentelmélettel. A menedzsmentfolyamatot úgy írta le mint tervezés, koordinálás, ellenőrzés, és népszerűvé tett olyan fogalmakat, mint a hatalom és a felelősség egyensúlya, az ellenőrzés „hatásköre”, az egységes utasításkiadás, az általános és speciális személyzet alkalmazása, a munkatársak megfelelő hasznosítása, delegálás és részlegesítés.

Emberi (humán) kapcsolatok – *human relations*

Az emberi kapcsolatok mozgalom az 1940-es években kezdődött, és az egyéneknek a szervezet sikerére vagy kudarcára való hatására összpontosított. Míg a klasszikus menedzsment a fizikai környezetre összpontosít, és elmulasztja elemezni az emberi tényezőt, a humán kapcsolatok elmélete a szociális környezetre helyezi a hangsúlyt, az egyénekre, a csoportfolyamatokra, az emberek közötti kapcsolatokra, a vezetésre és a kommunikációra koncentrált. A menedzserek nem a szervezeti struktúrára összpontosítanak, hanem támogatják beosztottaikat, hogy fejlesszék képességeiket, segítenek nekik kielégíteni az elismerésre, az eredményességre és az odatartozás érzésére irányuló igényüket.

A) *Chester Barnard (1886–1961)*

Barnard munkái a klasszikus korszak végén születtek, mielőtt még az emberi kapcsolatokra hangsúlyt helyeztek volna, és hatást gyakoroltak a viselkedés központú gondolkodás fejlődésére. Észrevette, hogy a menedzsment és a munkások közti kooperáció mértéke függ nem anyagi ösztönzőktől is, amelyeket az informális szerveződés képes nyújtani. A formális kommunikációs csatornáknak világosaknak és minél rövidebbeknek kell lenniük. *Barnard* azonban azt is megállapította, hogy a hatalom attól függ, hogy a beosztottak elfogadják-e azt, és hangsúlyozta az informális szerveződés szerepét a kommunikációban, az egyének érdekeinek megvalósulásában és a közösségvállalás fenntartásában.

B) *Mary Parker Follett (1868–1933)*

Follett munkája kapocs volt a klasszikus és az emberi kapcsolatok elmélete között. Azt hangsúlyozta, hogy fontos összehangolni a menedzsment pszichológiai és szociológiai szempontjait. Fölismerte, hogy a szervezet egy szociális rendszer, a menedzsment pedig egy szociális folyamat. Úgy vélte, hogy az alárendeltség sértő. Különbséget tett a hatalomnak a másokkal együtt és a mások fölötti formája között. Úgy gondolta, hogy a legitim hatalomban a vezetők és a beosztottak hatnak egymásra, egymás viselkedését kölcsönösen befolyásolva. A helyzet törvénye azt mondja, hogy az emberek nem egy másik embertől kapnak utasításokat, hanem a helyzet-től. Ezzel az elképzeléssel az a gond, hogy a beosztottak nem mindig látják át a teljes helyzetet. *Follett* azt javasolta, hogy a menedzserek tekintsék át a teljes helyzetet, és így érzék el a csapat egységét.

Például az ápolók végig fogják dolgozni az ebédszünetet, ha vészhelyzet van, de a menedzser kell hogy a helyzetről tájékoztasson, és megfelelően irányítsa tevékenységüket.

C) *Elton Mayo (1880–1949)*

Mayo pszichológus volt. Vezetésével a Harvard Egyetem kutatói a megvilágítás megváltozásának hatását vizsgálták a termelékenységre (*Hawthorne*-kutatások),

majd a szünetek, üdítők, a munkanap és munkahét hossza, a hőmérséklet, a páratartalom hatását vizsgálták. Nem találtak jelentős eltéréseket, bár kutatási módszereiket megkérdőjelezzik, eredményeik nem használtak az emberi tényező mozgalmának.

D) Kurt Lewin (1890–1947)

A szintén pszichológus *Lewin* az 1930-as évek elején csoportdinamikával kapcsolatos kutatásokat folytatott. Azt állította, hogy a csoportoknak saját egyéniségük van, ami a csoporttagok egyéniségéből adódik. Kimutatta, hogy a csoportterők legyőzhetik az egyéni érdeket. Megerősítette, hogy fontos a csoportvezérlés a teljesítmény szempontjából. Megalkotta az „élettér”, „szabad mozgástér” és a „térerők” kifejezéseket, hogy leírja a csoport egyénekre gyakorolt nyomását.

Lewin síkra szállt a demokratikus vezetés mellett. Kutatásai kimutatták, hogy a leghatékonyabbak a demokratikus csoportok, amelyekben az egyének oldják meg a saját problémáikat, és van lehetőségük, hogy a vezetővel konzultáljanak. Az autokratikus vezetés viszont ellenségeskedést és agressziót vagy apátiát vált ki, és csökkenti a kezdeményezőkészséget.

Ha például egy szívbetegnek az orvos vagy ápoló azt mondja, le kell fogyni, az hírül sem lesz olyan hatékony, mintha megbeszéli vele, milyenek az étkezési szokásai, és hogyan tudna azokon ésszerűen változtatni.

E) Jacob L. Moreno (1889–1974)

Moreno kifejlesztette a szociometriát a csoportviselkedés elemzésére. Azt állította, hogy az emberek vagy vonzódnak, vagy taszítják egymást, esetleg közömbösek a másik iránt, és ez előre megállapítható. Ezen ismeretek birtokában úgy lehet megszervezni a csoportokat, hogy minimális szétbomlási tendenciával, maximális hatékonysággal és magas erkölcsi szinten dolgozhassanak. *Moreno* hozzájárult a pszichodráma (egyéni terápia), szociodráma (társadalmi és kulturális szerepekkel kapcsolatos) és a szerepjátszás technikájának kidolgozásához az emberek közötti kapcsolatok elemzése érdekében.

A viselkedéstudomány

Az 1950-es években a viselkedéstudomány képviselői aggódni kezdtek, hogy sok tudományos, klasszikus, neoklasszikus és emberi kapcsolatokon alapuló menedzsmentnézetet elfogadtak tudományos megerősítés nélkül. A viselkedéstudomány hangsúlyozza a tudományos módszerek használatát a szervezetekben folyó emberi viselkedés pszichológiai, szociológiai és antropológiai vonatkozásainak tanulmányozásában. A viselkedéstudományt kutatók jelezték, hogy a menedzsment nem szigorúan technikai folyamat, nem lehet véletlen és nem lehet hatalommal végrehajtani. A kutatók azt hangsúlyozták, hogy inkább az emberek pozitív hozzáállása-

nak fenntartása, a menedzserek képzése, a vezetők cselekvésének a helyzethez való igazítása, a beosztottak igényeinek kielégítése, teljesítménytől függő előléptetésük, illetve a tervezésben és döntéshozatalban való bevonás révén elkötelezettségük fokozása a fontos.

A) Abraham Maslow (1908–1970)

A „szükségletek hierarchiája” elmélete (ld. később a motivációról szóló fejezetben) nagy hatással volt a menedzsmentre és további kutatásokat ösztönzött. Kutatásai jelzik a viselkedéstudományok kezdetét. Számos munka született ezen elmélet alapján.

B) Frederick Herzberg (1923–2000)

Herzberg és munkatársai a „kétfaktoros motivációs – higiénés elmélet” felállításához a meghatározó esemény módszerét használták. Azt találták, hogy azok a munkával kapcsolatos tényezők, amelyek a dolgozók elégedettségét idézik elő, különböznek azoktól, amelyek elégedetlenséget okoztak (ld. később a motivációról szóló fejezetben). Herzberg elmélete nagyon ellentmondásos, munkáját sokan kritizálták. Azonban kutatások alapján rendszerbe foglalta a munkahelyi helyzeteket, ami hozzájárult az emberi motiváció jobb megértéséhez. Munkája kiegészíti Maslow-ét.

C) Douglas McGregor (1906–1964)

McGregor fejlesztette ki Maslow elméletének a menedzseri alkalmazását. Úgy vélte, hogy valakinek a menedzseri stílusa függ az emberekről vallott nézeteitől, és ezeket a nézeteket (feltételezéseket) az X- és az Y-elméletbe rendszerezte. Az X-elmélet azt feltételezi, hogy az emberek nem szeretnek dolgozni és elkerülik a munkát. Ezért a munkásokat utasítani, ellenőrizni, kényszeríteni és fenyegetni kell a szervezeti célok elérése érdekében. Az X-elmélet szerint a legtöbb ember igényli, hogy irányítsák, hogy kerülje a felelősséget, mivel kevés bennük a vállalkozó szellem. Ők a biztonságot igénylik. Azok a menedzserek, akik elfogadják az X-elmélet feltételezéseit, gondolkodni és tervezni fognak, a beosztottak ehhez csak kismértékben járulnak hozzá. Ezek a menedzserek keveset delegálnak, szoros felügyeletet gyakorolnak, a beosztottaikat a félelemmel és fenyegetéssel motiválják, és nem használják ki a bennük rejlő lehetőségeket. Ezek a menedzserek a hangsúlyt a szervezeti célokra helyezik.

Az Y-elmélet azt feltételezi, hogy az emberek általában szeretnek dolgozni, és a munka lehet számukra az elégedettség forrása. Az Y-elmélet szerint dolgozó menedzserek azt feltételezik, hogy beosztottaik önmagukat irányítják és ellenőrzik céljaik elérése érdekében, és a célok eléréséért kapott jutalmakra reagálnak. Ezek a menedzserek úgy gondolják, hogy megfelelő körülmények között az emberek keresik a felelősséget, vannak elképzeléseik, leleményesek és kreatívak. Az Y-elmélet szerint az emberi képességek csak részben vannak kihasználva. Az a menedzser, aki elfogadja az Y-elmélet feltételezéseit, megengedni a részvételt. Delegálni fog, inkább

általános, mint szoros ellenőrzést gyakorol, támogatja a munkakörök gazdagítását, és pozitív ösztönzőket használ, dicséretet és az elismerést. Ezek a menedzserek az egyén céljaira helyezik a hangsúlyt.

McGregor azt állítja, hogy amikor az emberek képtelenek kielégíteni a magasabb rendű igényeiket, frusztráltak lesznek, ami negatív viselkedést okoz. Számos menedzser büntetőlépésekkel válaszol a személyes frusztrációk következményeire anélkül, hogy ismerné az okokat. Más menedzserek, akik az emberi kapcsolatok irányában elkötelezettek, kellemessé teszik a munkafeltételeket, és a teljesítménytől függetlenül adnak jutalmat. McGregor úgy gondolja, hogy mindkét megközelítés rossz, és azt javasolja, hogy a munkát úgy tervezzék meg, hogy a munkások a szervezeti célok megvalósításával egyidejűleg el tudják érni személyes céljaikat is. Azt javasolja, hogy a menedzser és a munkás együtt dolgozzon a célok összehangolásán.

D) Chris Argyris (1923–)

Argyris az egyidejűleg fennálló személyes és szervezeti igényeket kutatva, azt találta, hogy az emberek előnyben részesítik saját igényeik kielégítését. Megállapította, hogy minél nagyobb a különbség az egyéni és a szervezeti szükségletek között, annál nagyobb a feszültség, a konfliktus, az elégedetlenség, és annál gyengébbek az eredmények. Argyris azt javasolta, hogy a vezetők az Y-elmélet filozófiájának alkalmazásával segítsék beosztottaikat az önmegvalósításban, mert ez segíti az egyének fejlődését a passzivitástól és a függőségtől az aktivitás és a függetlenség felé. A beosztottak és a menedzsment közötti, a klasszikus elveken alapuló ellentétek a beosztottakat függővé és passzívvá teszik, ami pszichológiai kudarcot és a munkával való elégedetlenséget okozza. A menedzserek a munkaköröket gazdagabbá tehetik, ha kihasználják az emberek tehetségét, engedik őket részt venni a tervezésben, a célok fölállításában és a problémák megoldásában.

E) Rensis Likert (1903–1981)

Likert menedzsmentelmélete a Michigani Egyetem Társadalomkutató Intézetének munkáján alapszik. Három változót határozott meg egy szervezetben: az okozati, a beavatkozás és az eredmény változókat. Az okozati változókhoz tartozik a vezetői viselkedés, szervezeti struktúra, politika és ellenőrzés. A beavatkozási változók az érzékelés, viselkedés és motiválás. Az eredmény változói a profit, a költség és a termelékenység. Likert úgy véli, hogy a menedzserek árthatnak a szervezetnek, ha az eredményeket a beavatkozási változók kizárásával értékelik. Kifejlesztette a Likert-skálás kérdőívet, mely tartalmazza az okozati és a beavatkozási változókat. A Likert-skála a vezetési viselkedés folyamatával kapcsolatos számos tényezőt mér: motiváció, menedzseri befolyás, kommunikáció, döntéshozatal, célkitűzés és a beosztottak fejlődése.

Likert a menedzsmentrendszer négy típusát határozta meg: a kizsákmányoló–parancsoló, a jóindulatú parancsoló, a konzultáló és a részt vevő csoport. Likert az első csoportot tartja a legkevésbé hatékonyan működőnek. A menedzserek kevésbé

bíznak meg beosztottaikban, és figyelmen kívül hagyják ötleteiket. Ezért a beosztottak nem érzik lehetségesnek, hogy megbeszéljék a munkával kapcsolatos dolgokat a menedzserrel. A szervezeti célokért való felelősség a fő dolog, a célokat utasításként adják meg. Az a kevés kommunikáció, melyet megvalósítanak, lefelé irányul, gyakran pontatlan, és bizalmatlansággal fogadják. A menedzserek nem ismerik beosztottaik problémáit, döntéseiket anélkül hozzák meg, hogy meghallgatnák őket. A felsővezetés a célok kitűzését és a büntetést használja az irányítás eszközeként. Mivel nincs beleszólásuk a szervezeti célokba, a dolgozók erősen ellenállnak, és saját informális szerveződést alakítanak ki.

A „jóindulatú parancsoló” rendszerben a vezető leereszkedik munkatársaihoz. Néha meghallgatja beosztottai ötleteit, de azok nem nagyon érzik, hogy szabadon megbeszélhetnék munkahelyi problémáikat a menedzserrel. A felső- és a középvezetés felelős a célok kitűzéséért. Kevés a kommunikáció, és általában lefelé irányul, miután a menedzserek megcenzúrázták, és ezt a beosztottak gyanakodva fogadják. A csúcson hozzák a döntéseket némi delegálással. A menedzserek tudnak valamit beosztottaik helyzetéről, és a beosztottak néha tanácsokat adnak a problémamegoldásban. A célokat utasításokkal állítják fel, némi hozzászólást engedélyezve. A dolgozók ellenállása közepes. A jutalmazás és a büntetés a felsővezetés módszere. Az informális szerveződés általában ellenáll a formálisnak.

A harmadik, úgynevezett „konzultációs” rendszerben a menedzser erősen bízik beosztottaiban. Ötleteiket általában figyelembe veszi, és a beosztottak szabadon megbeszélhetik munkájukat a menedzserrel. A célok kitűzésének felelőssége meglehetősen széles körben oszlik meg. Bár jelentős a kommunikáció mind lefelé, mind fölfelé, ennek pontossága korlátozott, és bizonyos fenntartásokkal fogadják. A menedzserek jól ismerik beosztottaik problémáit. A felsővezetéstől kezdve delegálást alkalmaznak, a célokat kitűzésük előtt megvitatják, és a döntéshozatal is közös. Az ellenőrzést az alacsonyabb szintekre delegálják, ahol jutalmazást és önállóságot alkalmaznak. Időnként az informális szerveződés ellenáll a formális céloknak.

A negyedik csoportnak, a „részt vevő (participatív) menedzsment”-nek a leghatékonyabb a teljesítménye. A menedzserek teljesen megbíznak munkatársaikban. Mindig figyelembe veszik beosztottaik ötleteit, akik teljesen szabadon vitatják meg munkájukat a menedzserrel. A célokat minden szinten közösen tűzik ki. A kommunikáció bőséges – felfelé, lefelé és oldalirányban –, amely pontos, és nyitottan fogadják. A menedzserek nagyon jól tájékozottak beosztottaik problémáival kapcsolatban, és a döntéshozatalba az egész szervezetben teljesen bevonják a beosztottakat. Mivel a célok kitűzése csoportmunka, az ellenállás vagy csekély vagy egyáltalán nem tapasztalható. Nem alakul ki informális szervezet, mely ellenállna a formálisnak, mivel mindkét félnek azonosak a céljai. Az ellenőrzést széles körben megosztják az önállóság és a problémamegoldás kiaknázásával.

Likert a „participatív (részt vevői) menedzsment” és a támogató viselkedés elkötelezett híve.

F) Rober Blake (1918–2004) és Jane S. Mouton (1930–1987)

Ezek a kutatók úgy tartják, hogy a vezetés két kulcsfontosságú tényezője az emberekkel és a termeléssel való törődés. A két tényező független egymástól, így egy menedzser törődése lehet mindkét tényező szempontjából magas vagy alacsony, vagy magas az egyik és alacsony a másik szempontjából. Két tengely mentén ábrázolták a kombinációkat. Mindkét tengely egy 1–9-es skála a menedzsernek az emberek vagy a teljesítmény iránti minimális törődésétől a maximálisig. Öt alapstílus található a négy sarokban és középen.

A „feladatkiadó menedzser” törődése a termelés iránt a legmagasabb, míg az emberek iránt a legalacsonyabb. A menedzser a hatékony működést az ellenőrzésen keresztül gyakorolja, és az embereket a termelés eszközeinek tekinti. Az az elve, hogy a beosztottakat azért fizetik, hogy kérdés nélkül megtegyék, amit mondtak nekik.

A „szegényes menedzsment” nem törődik sem az emberekkel, sem a termeléssel. Ilyen stílus fordul elő néhány olyan menedzsernél, aki úgy érzi, hogy sorozatosan nem léptették elő, vagy rosszul bántak vele, és ő ezt úgy kompenzálja, hogy csak igen alacsony szinten avatkozik bele beosztottai munkájába.

A „szervező menedzser” törődése az emberekkel és a termeléssel közepes, nem feltétlenül ugyanabban az időben. Ezek a menedzserek a váltásokra helyezik a hangsúlyt.

A „country (vidéki) klub” menedzser figyelmes és barátságos, azonban nem nagyon törődik a termeléssel.

Blake és Mouton a „team-menedzsmentet” tekinti az optimális menedzséri stílusnak. Ezek a menedzserek integrálják az emberekkel és a termeléssel való magas szintű törődésüket. A problémákat közvetlenül oldják meg, kölcsönös a bizalom és a tisztelet, és támogatják az egymástól való függőséget.

Fred Fiedler (1922–), Paul Hersey (1930–) és Kenneth H. Blanchard (1939–) kontingencia elvén alapuló elméleteit a vezetésről szóló fejezetben tárgyaltuk.

G) Peter Drucker (1909–2005)

Drucker termékeny író a menedzsment területén. Azon az állásponton van, hogy a menedzsment csak a gazdasági eredmények révén bizonyíthatja létjogosultságát. Elismeri azonban a menedzséri döntések nem gazdasági következményeit is, mint például az állással való elégedettség. A menedzsment három területét határozza meg. Menedzselni kell az üzletet, a menedzsereket és a dolgozókat. Szerinte a tevékenység, a döntés és a kapcsolatok elemzése javasolt a szükséges struktúra és szervezet meghatározásához. Tanulmányozta a decentralizálás előnyeit és hátrányait. Ő maga a decentralizálás híve, és azt mondja, hogy a menedzsereknek kell piacot teremteniük és terméket kitalálni, a passzivitás helyett.

Drucker vezette be a célok szerinti menedzselést, mint a menedzserek menedzselésének útját. A felülről való ellenőrzés helyett az önellenőrzésre támaszkodva, a menedzsereket a teljesítési célok irányítják inkább, mint saját menedzsereik. A

célok szerinti menedzselés lényege, hogy a menedzser kialakítja a kerettervet, és a munkatársak határozzák meg a célokat, amelyekkel mindketten egyetértenek. A munkatársak jelentéseket adnak az előrehaladásról a menedzsernek. A menedzsmenti hierarchia minden szintjére meghatározzák a célokat, a szervezet minden egységében. A menedzser ellenőrzi az összhangot a különböző egységek között, és a hierarchia következő szintjének céljaihoz való hozzájárulást. Drucker azon az állásponton van, hogy a beosztottak számára hatékonyabb, ha maguk határozzák meg a normákat, és maguk mérik a saját teljesítményüket, mintha minimum normákat tűznének ki.

A beosztottak menedzselésére Drucker azt javasolja, hogy a munkakört a munkásokhoz igazítva kell megtervezni, a munkásoknak nagyobb beleszólást kell adni a munkakörükbe, és őket kell tekinteni a szervezet legalapvetőbb erőforrásának.

Az emberi (humán) erőforrás-menedzsment

A humán erőforrás-menedzsment kialakulásának gyökerei a XIX. századi Angliába nyúlnak vissza. A század elején az úgynevezett társadalmi reformerek próbáltak a gyári munkások érdekében tenni valamit a kizsákmányoló munkáltatókkal szemben. Ilyenek voltak például *Owen*, *Engels* vagy *Dickens* a regényeivel. Ezek hatására alkalmazták a XIX. század második felében az első „személyzetiséket”, akiknek feladata az volt, hogy javítsanak az alkalmazottak sorsán (juttatás a munkanélkülivé válók számára, táppénz, lakáshoz jutás támogatása).

Később nyilvánvalóvá vált, hogy fontos a megfelelő munkaerő kiválogatása, ami a személyzeti munka egy másik területe, a személyzetbiztosítás, majd a képzés, elhelyezés, melyek az úgynevezett tradicionális személyzeti funkciók.

Igyekeztek a munkát is könnyebbé tenni a munkások számára avval, hogy megtervezték a legjobban alkalmazható módszert, eszközöket, javították a munkakörülményeket, ellenszolgáltatást, és tárgyalásokon alapuló megegyezéseket kötöttek. Ekkor már személyzeti osztályok is kialakultak.

A második világháború után a munkaerő megcsappant, versengni kellett megszerzéséért és megtartásáért, így fontossá váltak a személyzeti szakemberek. A helyzet még fokozódott, amikor a nemzetközi verseny sürgetővé tette a hatékonyság fokozását.

A következő lépcső volt az 1960-as években, hogy elkezdtek arra figyelni, hogyan lehet elérni, hogy a vállalati célok eléréséért elkötelezett alkalmazotti gárda alakuljon ki, az egyén személyes fejlődési lehetőségei révén. Itt elsősorban már nem a munkásokat, inkább a magasan képzett menedzserei szintet célozták meg.

Végül fontos tényező volt a munkaerőnek erőforrásként való kezelése, és az evvel való gazdálkodás, tervezés.

A fentiekből alakult ki az emberierőforrás-menedzsment szemlélet.

A humánerőforrás-menedzsment

- a vezetés olyan általános funkciója, mely alapvetően az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozik (*Miner, 1997*);
- olyan – a szervezeten belül teljesített – funkció, amely a szervezeti és egyéni célok elérése érdekében biztosítja az alkalmazottak leghatékonyabb foglalkoztatását (*Ivancevich–Glueck, 1986*);
- a személyes és szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége (*Carell–Kuzmits, 1989*);
- azon funkciók egymásra kölcsönösen épülő együttese, melyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével (*Farkas–Karoliny–Poór*).

A humánerőforrás-menedzser célja, hogy a szervezet számára jól képzett, motivált dolgozókat biztosítson, közvetítse a vezetés elveit, politikáját a dolgozók felé, hatékonyan alkalmazza a munkaerő szaktudását és képességeit, ezzel segítve a szervezetet céljai elérésében. Célja még, hogy a lehető legnagyobb mértékben biztosítsa az alkalmazottak elégedettségét, önmegvalósítását, segítse az etikus elvek és gyakorlati magatartás fenntartását, és úgy menedzselje a változást, hogy az az egyén, csoport, vállalat/intézmény, illetve a tágabb közösség számára is érthető, világos és legalábbis távlatilag előnyös legyen. Mindezekkel a munkahelyi élet minőségét úgy akarta befolyásolni, fejleszteni, hogy az kívánatossá tegye a szervezeten belüli alkalmazotti létet.

A humánerőforrás-menedzsment funkciói a humánerőforrás-stratégia és -tervezés, a munkakörök tervezése és értékelése, az ösztönzés-menedzsment – motiváció. Feladata még a munkaerő toborzása, kiválasztása és megtartása, a teljesítményértékelési rendszer kidolgozása és működtetése, a humánerőforrás-fejlesztése és a munkaügyi kapcsolatok kialakítása és fenntartása.

A hatékony emberierőforrás-menedzsment eredményeként a teljesítmény magasabb lesz, a szolgáltatás magas minőségű. A szervezetben optimális számban lesznek a kívánatos szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező dolgozók, és képes megfelelő szinten tartani a munkaerőköltséget, hiányzást és a fluktuációt. Fontos még a versenyképes bérszint és olyan munkafeltételek, melyek biztosítják a munkaköri elégedettség és önértékelés lehetőségét. Az ilyen szervezet megfelel egyidejűleg a törvényeknek és jogszabályoknak a munkakörülmények és egyéni munkavállalói jogok biztosításával.

A humánerőforrás-menedzsment eszközei a fenti célok megvalósításához a személyzeti politika, szabályok kialakítása, a kommunikáció fejlesztése a vezetéstől a dolgozó felé és vissza, azaz a célok és szabályok ismertté tétele, a dolgozók ösztönzése, hogy közöljék problémáikat, és ezekre gyors megoldást találni. Fontos még szolgáltatások szervezése, melyek javítják a munkavégzés körülményeit (óvoda, menza stb.), illetve kontroll, ellenőrzés bevezetése, hogy kiderüljön, teljesülnek-e az elvek, és a dolgozók visszajelzést kapjanak.

Mint azt láttuk, a humánerőforrás-menedzser fontos feladata a motiválás.

Motiváció – motiválás

A fejezet célja:

- megismertetni a hallgatót a motiváció és motiválás fogalmával;
- felvázolni a motivációs elméletek fejlődését;
- felhívni a figyelmet az egészségügyben való alkalmazás fontosságára;
- egészségügyi példákkal bemutatni néhány alkalmazható módszert.

A motiváció belső késztetés. Az az aktivitás, melyet az egyének teljesítetlen szükségleteik kielégítésére fordítanak. A motiválás az a külső hatás, mely ezt a késztetést igyekszik fokozni.

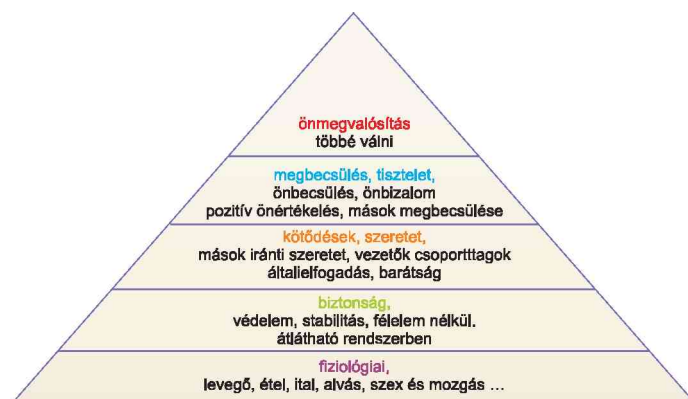
A kutatók sokat foglalkoztak avval, hogyan lehet elérni, hogy az emberek azt tegyék, amit kell. Felmerültek a participatív menedzsment, a munka jó megtervezése, a megfelelő pénzbeli juttatás, majd mindezek együttese. Néhány kiragadott elméletet érdemes áttekinteni, hiszen a mai napig nincs egyetlen biztos, minden helyzetben használható elmélet, de mindegyikben vannak felhasználható gondolatok.

Motivációs elméletek

Taylor monisztikus (egyetlen alapelve visszavezető) elmélete

A monisztikus elmélet a tudományos menedzsment elveiből származik. *Frederick Taylor* úgy gondolta, hogy ha az energikus, termelékeny alkalmazottak megtudják, hogy ugyanannyit keresnek, mint a lusta munkások, nem fognak maximális teljesítményt nyújtani.

Taylor szerint ösztönzésre van szükség, hogy megakadályozzák ezt a veszteséget. Ha valaki többet termel, többet kell hogy keressen, így a fizetése függ a teljesítménytől. Az olyan ösztönzők, mint amilyen a bónuszrendszer, a profit és a megtakarítá-



17. ábra. Maslow „szükségletek hierarchiája”

sok megosztása, valamint a darabbér a monisztikus módszer példái. A darabbér bevezetésével a munkaadó biztos lehet abban, hogy a bérköltségek nem növekszenek gyorsabban, mint a termelés. Ez a rendszer jelentékeny nyomást helyez a dolgozóra, és feszültséget okoz, amely nemkívánatos viselkedéshez vezethet. A darabbér szinte biztos következménye, hogy néhány dolgozó többet keres, mint mások. A nagyobb fizetés megnövelheti az emberek önbizalmát, sőt státusszimbólumként is szolgál, a pénz motivációs hatásának mértéke azonban kérdéses.

Maslow szükségletek hierarchiája elmélete

A fiziológiai szükségletek a legfontosabbak és a legszükségesebbek a túléléshez. Ezekhez tartozik az oxigén, víz, élelem, alvás, szex és a mozgás. A biztonsági szükségletekhez tartozik az, hogy nincsenek veszélyben, fenyegetettségben, nem nélkülöznek, nincsenek fizikai fájdalmaik, gazdasági gondjaik, betegségük és szükségtelen, előre nem látható események. A szeretet iránti szükségletet a mások iránti szeretet, a vezetők általi elfogadás, a csoporttagok általi elismerés és a barátság elégíti ki. A megbecsülést az önbizalom, pozitív önértékelés és másoktól származó elismerés adja. Az önmegvalósítás a saját képességek kibontakoztatásából és a saját képességek határának eléréséből áll.

Maslow hierarchiájában az ember csak akkor törekszik egy magasabb szükséglet felé, ha alacsonyabb szükségletei túlnyomóan kielégültek. A fizikai szükségleteket kell tehát kielégíteni, más szükségletek csak aztán válnak uralkodóvá és így tovább, és az önmegvalósítási igények kielégítése csak az összes többi szükséglet kielégülése után válik fontossá. Ha egyszer egy igényt kielégítettek, az többé már nem motiváló tényező, és a következő válik uralkodóvá. Ahogy egy igényt kezdenek kielégíteni, csökken annak fontossága mint motiváló tényező a többi szükséglethez viszonyítva, amelyek közül viszont néhány soha nem elégül ki teljesen, és soha nem szűnik meg valamennyire motiválni.

Bár *Maslow* elképzelései általában véve helyesek, az emberi szükségletek összetettebbek, mint ahogy azt az egyszerű lista jelzi. Mivel nincsen két egyforma ember, a szükségletek változnak típusaik és mértékük szerint egyik emberről a másikra. Az emberek különböznek, hogy mennyire kell kielégíteni szükségleteiket, mielőtt a következő cél válik uralkodóvá. Például vannak emberek, akiknek elegendő napi 6 órai alvás, míg másoknak 10 órára van szükségük, hogy jól érezzék magukat. A fontosságok különféle mértékét össze lehet kapcsolni azokkal a szükségletekkel, amelyek a kulturális és egyéni különbségektől függenek. Az egyik ember vágyakozik az elismerésre, míg egy másiknak fontosabb lehet egy csoporthoz való tartozás érzése. Az emberek hajlanak arra, hogy fontosságot tulajdonítsanak annak, ami nincs a birtokukban. Társadalmilag jobban elfogadott a fizikai szükségletek kielégítése, mint a szociális pszichológiai célok. A motiváció folyamata azzal bonyolódik, hogy az egyének szükségletei változnak. Amikor valaki elfogad egy állást, a fizetést, munkaórát

kat és a földrajzi helyet, az lehet a döntő tényező. Röviddel azután a szociális szükségletei és a teljesítmény és az elismerés iránti szükséglete válik uralkodóvá. Az emberek különbözőképpen elégítik ki szükségleteiket. Néhányan a megtermelt munka minősége és mennyisége után kapnak elismerést, míg mások még több figyelmet kapnak a negatív viselkedésük miatt, mint például a rossz minőségű munkáért és a pontatlanságért. Vannak olyan helyzetek, amelyeket nem tud leírni a Maslow elmélete. Bár legtöbbször eszik, ha éhes, mégis vannak emberek, akik éheznek, hogy egy magasabb rendű szükségletüket kielégítsék.

Alderfer „létezés–kapcsolat–fejlődés” elmélete

Clayton Alderfer, Maslow ötszintes hierarchiaelméletét három szintre módosította. „Létezés–kapcsolat–fejlődés” elméletében a „létezés” az alapvető fiziológiai szükségleteket és a fizikai lét biztonságát, a „kapcsolat” a társas kapcsolatokat, a társadalmi státust, mások általi elfogadást, elismerést, a „fejlődés” pedig a személyes fejlődést, önmegvalósítást, lehetőségeink kihasználásának mértékét, az ezekre irányuló igényt jelenti. Azt is állítja, hogy egyszerre több szükségleti szint is befolyásolhatja motivációnkat. Alderfer modellje kevésbé merev, mint Maslow-é, és kutatások is jobban alátámasztják.

McClelland teljesítmény–hatalom–kapcsolat modellje

David McClelland három alapvető szükségletet határozott meg, melyek minden emberben, de különböző mértékben vannak jelen. A teljesítmény iránti szükséglet belső hajtóerő, vágy az eredményekre, sikerre, célok elérésére. Akiknek magas a teljesítmény iránti szükségletük, azokat nem a jutalom, hanem maga a siker hajtja, vágnak a feladatmegoldás személyes felelősségére, vállalják a kiszámított kockázatot, és igénylik a teljesítményükről való visszajelzést. Nem szeretik az olyan feladatokat, ahol a siker másokon is múlik.

Azok az emberek, akiknek a hatalom iránti szükségletük magas, irányítani akarnak és másokat befolyásolni. Jobban érdekli őket a személyes presztízs, státusz és hatalom, mint a tényleges teljesítmény. Kedvelik a versengést, konfrontációt, hajlamosak agresszivitásra. McClelland nem tartja negatívnak ezt a szükségletet, úgy tartja, hogy egy bizonyos szintje a jó vezetővé válás egyik szükséges feltétele.

Ezzel ellentétben, azok az emberek, akiknek magas a kapcsolatok iránti szükségletük, szeretnek emberek között dolgozni, és igénylik a tartalmas barátságot. Szeretnék, ha elfogadnák, szeretnék, tisztelnék őket. Törekcszenek az együttműködésre, kerülnek a konfrontációt, a csoport normáival ellenkező döntéseket.

A menedzsernek össze kell egyeztetnie a személyek uralkodó szükségleteit és a feladatokat. Ha egy feladat konkrét és a célok jól meghatározottak, a nagy teljesít-

mény szükségletű ember kiválasztása a megfelelő. Ha egy projektben a munkatársakkal kapcsolatos kellemetlen feladatok vannak (például: létszámcsökkentés), a nagy hatalomszükségletű ember végzi el ezt a feladatot a legjobban. Az a személy, akinek nagy a kapcsolatok iránti igénye, nem akar olyan döntéseket hozni, amelyek vezetőjével szembeállítják, azonban jók a morál erősítésében és a csapatmunkában.

McClelland formálhatónak, tanulhatónak, fejleszthetőnek tartja ezeket a – mindenkinél fennálló – szükségleteket. Nem állítja őket hierarchikus rendbe, és egyáltalán nem foglalkozik az alapvető szükségletekkel, amelyeket jórészt örökleteseknek tart.

Herzberg motivációs–higiéniás elmélete, a kéttényezős modell

Frederick Herzberg azt vizsgálta, hogy mitől elégedettek munkájukkal az emberek. Azt találta, hogy ezek a tényezők két csoportra oszthatók. Különböznek azok a tényezők, melyek a munkával való elégedettséget okozzák (motivátorok) azoktól, amelyek miatt az emberek elégedetlenek (higiéniás tényezők). Motivátorok az elért teljesítmény, a felelősség, a fejlődési lehetőségek, az elismerés és maga a munka érdekessége, tartalma. Ezek szinte egybeesnek a magasabb rendű szükségletekkel. Ha ezek a tényezők nincsenek meg, hiányzik a munkaelégedettség. Herzberg szerint, ha az emberek elégedettek a munkájukkal, fejlődnek készségeik és teljesítményük. Állítja, hogy a beosztottakat kihívást jelentő feladatokkal lehet motiválni, amelyekben érezhetik felelősségüket.

A higiéniás szükségletekhez tartoznak a munkakörnyezet fizikai jellemzői, valamint a fizetés, juttatások, a beosztás, a munkavégzés biztonsága, az ellenőrzés és az emberek közötti kapcsolatok, más megközelítésben az alacsonyabb rendű szükségletek. Ezek hiánya elégedetlenséget okoz, de meglétük nem vezet elégedettséghez, nem okozzák a viselkedés vagy a teljesítmény javulását, nem teszik az állást érdekesebbé. Ha viszont az emberek magasan motiváltak és érdekesnek, kihívást jelentőnek tartják a feladatukat, el tudják viselni a higiéniás faktorok hiányosságait. Herzberg szerint tehát a pénz nem motivál, ami ellenkezik más véleményekkel. Ez az ellentmondás abból adódik, hogy az elméletek más társadalmi körülmények között születtek. Ha az alapvető szükségletek sincsenek kielégítve, azok kielégítésével is lehet motiválni. Egy jóléti társadalomban viszont ez már nem működik.

Argyris pszichológiai energia elmélete

Chris Argyris úgy tartja, hogy az emberek több energiát fejtenek ki saját szükségleteik kielégítésére, mint a szervezetre. Minél nagyobb a különbség az egyéni és a szervezeti célok között, annál valószínűbb, hogy a beosztott elégedetlen lesz, feszültségek, konfliktusok, apátia lép fel. A beosztottak és a menedzsment közötti ellentétek a beosztottakat függővé és passzívvá teszik, ami pszichológiai kudarcot és a

munkával való elégedetlenséget okoz. A menedzserek a munkaköröket gazdagabbá tehetik, ha kihasználják az emberek tehetségét, engedik őket részt venni a tervezésben, a célok felállításában és a problémák megoldásában. Segítsenek az embereknek kielégíteni az önmegvalósítás iránti szükségleteiket, javítsák az emberek közötti kapcsolatokat és az Y-elméletnek (ld. később) megfelelő menedzsmentstílust használjanak.

Vroom elvárás teóriája

Vroom elmélete szerint az egyén viselkedése ésszerű, tudatos választás a különböző cselekvési lehetőségek közül, és ez a választás az egyén észlelésein/érzékelésein és meggyőződésein, illetve hiedelmein, egy szóval ELVÁRÁSAIN alapul.

Érdemes részletesebben tárgyalni ezt az elméletet, mert az egészségügyben alkalmazandó motiválás, amit arra használnak, hogy a lakosságot motiváltabbá tegyék egészségének megőrzésére, betegségei gyógyításában való együttműködésre, ésszerű, tudatos döntéseken alapul, melyeket nagyon jelentős mértékben befolyásolnak az egyén hiedelmei, tehát hogy ő mit gondol az adott dologról, legyen az helyes vagy téves elgondolás. Ez az elmélet nagy segítség lehet abban, hogy az egészségügyi dolgozók a helyes, hatékony módon motiválhassák gondozottaikat, betegeiket.

Az elmélet három fő eleme:

- Az erőbedobás \rightarrow teljesítés elvárás ($E \rightarrow T$) – az egyén hite (amit ő gondol róla, függetlenül attól, hogy az reális-e) annak valószínűségéről, hogy az adott szituációban a befektetett erőfeszítése (munkája) az elvárt teljesítményhez vezet, tehát: „Ha akarom, sikerül – képes vagyok rá, a körülmények is alkalmasak.” (Pl.: Ha motiválni szeretnénk valakit, hogy fogyjon le, ez az elem az egyén hite abban, hogy az ajánlott diétával képes lefogyni.)
- A teljesítés \rightarrow következmény elvárás ($T \rightarrow K$) – az egyén hite vagy becslése annak valószínűségéről, hogy az adott teljesítmény egy bizonyos következményhez vezet, tehát: „Ha sikerül, elismerik, eredménye lesz.” (Példánkban az egyén hite abban, hogy ha lefogy, egészségesebb lesz, vagy könnyebben talál társat...)
- Az eredmény vonzósága, értéke (V) – tehát az, hogy „Vonzó-e számomra ez az eredmény, elismerés?” (Példánkban, hogy mennyire szeretne egészséges lenni, vagy párt találni az illető.)

Nézzük meg, mik befolyásolják az elvárás-elmélet egyes elemeit!

Az erőbedobás \rightarrow teljesítés elvárás ($E \rightarrow T$):

- az aktuális helyzet – ennek megítélése lehet téves is;
- kommunikáció – ez tisztázhatja az aktuális helyzet megítélésének tévedéseit, irányítást, útmutatást, biztatást adhat – különösen fontos új dolgozó esetén;

- hasonló helyzetekben szerzett múltbeli tapasztalat – saját magunk és mások hasonló esetei kapcsán;
- önbecsülés – az egyén elképzelése, hite saját képességeiről. Forrása a tapasztalat – sikerek, bukások és a környezet kölcsönhatása.
(Példánkban az illető eddig alkalmatlan módszert választott, mások rossz példáit is látta, és azt gondolja, nem képes lefogyni.)

Teendők:

- megfelelően képzett munkaerő kiválasztása v. megfelelő továbbképzés, szakszerű tanácsadás,
- új dolgozók (betegek, gondozottak) szocializációja
 - kihívást jelentő, de végrehajtható feladat,
 - lehetőség egy képzett, gyakorlott, elkötelezett kollégával való kommunikációra,
 - világossá tenni a felelősségeket (a gyógyulásért nemcsak az egészségügy felelős, a beteg együttműködése nélkül az ritkán lehetséges) és a szabályokat,
 - megteremteni a hatékony munka feltételeit (sajnos a gyógyulás feltételeinek megteremtése nagyrészt nem az egészségügy hatáskörébe tartozik, szociális, gazdasági kérdés),
 - támogatás, bátorítás.

A Teljesítés → Következmény elvárást befolyásolják:

- az aktuális helyzet – egyéni becslés, információk, szerződés (példánkban felvilágosító irodalmak, média stb.);
- kommunikáció – számos interakció a kollégákkal és vezetéssel, nemcsak a pénzübeli, de egyéb pozitív és negatív következmények (biztonság, veszélyek, kemény ellenőrzés, a tehetség és gyakorlat felhasználásának lehetősége stb.). Ha a jutalmazási rendszer nem átlátható, téves elképzelések terjednek el, és ez ronthatja a teljesítményt. (ha sokat teljesítünk, emelik a normát);
- maga a teljesítés – az, hogy képes volt megcsinálni, tehát munkájuk teljesítését is pozitív eredményként értékelik. Ez általában csak akkor motiváló tényező, ha a feladat elvégzése nem lehetetlen, de nem is túl könnyű;
- a dolgok befolyásolhatóságába vetett hit – az egyén hite abban, hogy az eredmény rajta múlik;
- feltételezések a következményről – legtöbb ember úgy gondolja, hogy a pozitív következmény valószínűbb, mint a negatív, és extrém esetek kis valószínűségűek (túl szép, hogy igaz legyen...);
- hasonló helyzetekben szerzett múltbeli tapasztalat.

Teendők:

- világosan kidolgozni és tudatosítani a teljesítmény-jutalmazás rendszert, és következetesen ennek megfelelően eljárni. (Példánkban szakszerűen elmagya-

rázni a súlyfelesleg káros hatásait, és ha szükséges, elmondani, hol tud megbízható szakmai információknak utánanézni.)

Az eredmény vonzóságát, értékét befolyásoló tényezők:

- Minél inkább kielégít a következmény egy szükségletet, és minél több szükségletet elégít ki, annál értékesebb az egyén számára.
- Az eredmény értékét erősen befolyásolja az igazságosság, korrektség és méltányosság érzete vagy annak hiánya (összehasonlítás).

Teendők:

- A dolgozó, beteg, gondozott szükségleteinek felmérése, a számára legkívánatosabb, legvonzóbb következmény nyújtása (példánkban egy középkorú, infarktuson átesett betegnél valószínűleg egészségi állapotának javulása lesz vonzóbb, míg egy serdülőnél a párkapcsolat esélyének növekedése).
- Az egyenlőtlenségek kiküszöbölése.

Látható tehát, hogy ha nem mérjük fel, hogy az adott esetben melyik lépésnél van hiba, bizonytalanság, nem tudunk hatékonyan motiválni. Ha például szeretnénk elérni, hogy egy anya szoptassa csecsemőjét, ezért folytonosan azt hangsúlyozzuk, milyen jó hatású az anyatejes táplálás. Ez kifejezetten rossz taktika akkor, ha az anya ismeri az anyatejnek ezt a tulajdonságát, fontosnak is tartja, és a pszichés összeomlás határán van, mert nagyon szeretne majd szoptatni, de meg van győződve róla, hogy nem lesz képes rá, mert az édesanyja sem tudott szoptatni. Ilyekor a helyes módszer őt támogatni, megnyugtatni, hogy segítünk, hogy képes legyen erre a gyönyörű anyai funkcióra. Vagy ha azt mondják, nyerünk egy csodás utazást, ha átússzuk a Balatont, bármennyire szeretünk utazni, nem leszünk motiváltak, ha nem tudunk úszni, hiszen úgy érezzük, nem vagyunk képesek teljesíteni a feladatot.

A Skinner-féle pozitív megerősítés elmélete

Skinner úgy véli, hogy a magatartás környezeti hatások következménye. Egy viselkedést lehet erősíteni vagy gyengíteni avval, hogy mi követi azt. A pozitív megerősítés, ha egy cselekvéshez pozitív következményt kapcsolunk, és ettől azt várjuk, hogy ez a pozitív cselekvés ismétlődni fog. Hiba, ha a pozitív következmény szokássá válik, például jutalmat mindenki kap, függetlenül teljesítményétől, vagy ha a pozitív következmény túl későn jön, tehát elválik a teljesítménytől.

A büntetés segít csökkenteni egy adott viselkedést, azonban nem tud új viselkedésre tanítani, és a problémák eltávolításához vezethet. Ha a beosztott beismeri hibáját, a menedzser azt mondhatja, „Nagyra becsülöm az őszinteségét”, és emlékeztetheti a dolgozót a célokra. Ha nem érték el a kívánt eredményt, a menedzsernek elemeznie kell a helyzetet. Először is a munkahelyi körülményeket és azok hatását

kell felmérnie. Van-e például a beosztottnak elég ideje, hogy elvégezze a feladatot? Lehetővé teszi-e a rendszer, hogy az ápolók teljes hatékonysággal dolgozzanak, vagy idejük nagy részét azzal kell hogy töltsék, hogy a telefonhoz szaladgáljanak, vagy olyan feladatokat végeznek, ami nem az ő dolguk? Ha a menedzserek nem találják meg a probléma okát a környezetben, fel kell hogy tegyék a kérdést önmaguknak, hogy a beosztottat a képességeinek megfelelő munkára osztották-e be, megvan-e a megfelelő tudása és felkészültsége a munka elvégzéséhez? Ha nincs, lehet-e tanítani, vagy át lehet-e helyezni egy másik feladatra?

Az egyenlő elbánás – méltányosság elmélete

Az 1960-as években *Jo Stacy Adams* és mások a méltányosság és a méltánytalanság érzékelését tanulmányozták. Úgy találták, hogy a dolgozók a méltányosságot annak alapján ítélik meg, hogy saját befektetett munkájuk és az ezért kapott pszichológiai, szociális és pénzübeli juttatás mértéke mekkora másokéhoz viszonyítva, illetve hogy a juttatás arányos-e befektetett munkájukkal. Az érzékelt egyenlőtlenségek feszültséget okoznak, melynek mértéke arányos az érzékelt egyenlőtlenség mértékével. A feszültség motiválja az embereket, hogy csökkentsék azt. Ha a dolgozók úgy érzik, hogy túlterhelik, és nem fizetik meg őket megfelelően, hajlamosak csökkenteni teljesítményüket. Sokkal ritkább, hogy emberek azt gondolnák, hogy túlzott elismerésben részesülnek, és igyekeznének javítani teljesítményükön. Ha az összehasonlítás egyenlőséget mutat, az emberek úgy érzik, hogy tisztességesen kezelik őket. A menedzszernek oda kell figyelnie, hogy a beosztottak méltányosnak tartsák a jutalmazási rendszert.

McGregor X- és Y-elmélete

Douglas McGregor X- és Y-elméletéről volt már szó a menedzsment kapcsán. Az X-elmélet abból indul ki, hogy az emberek igénylik az irányítást, kevés az ambíciójuk, kerülnek a felelősséget, és biztonságot akarnak. X-elmélet filozófiával a menedzser valószínűleg a megfélemlítést és a fenyegetést fogja használni, hogy motiválja az embereket. Szorosan felügyeli őket, kevés felelősséget delegál, és nem gondol arra, hogy beosztottait is bevonja a tervezésbe.

McGregornak az a véleménye, hogy ha az emberek az X-elmélet szerint viselkednek, az nem eredeti tulajdonságuk, hanem a szervezet tette őket ilyenné. Meg van győződve arról, hogy mindaddig, amíg a stratégiák az X-elméleten alapulnak, a menedzserek nem fogják felfedezni és hasznosítani a beosztottaikban rejlő lehetőségeket.

McGregor a menedzsment fejlődésének lehetőségét az Y-elméletben látja, mely abból a feltételezésből indul ki, hogy az emberek szeretik és élvezik munkájukat,

önállóak és igénylik a felelősséget. Az a véleménye, hogy a legtöbb embernek van képzelőereje, leleményessége, kreativitása és más intellektuális képessége, melyeket csak részben hasznosítanak. Az a menedzsment, amely az Y-elméleten alapuló filozófiát fogadja el, pozitív ösztönzőket használ, mint a dicséret, elismerés, csak általános felügyeletet alkalmaz, lehetőséget ad egyéni munkára, a felelősségek delegálását és a problémamegoldásban való részvételt támogatja. Úgy gondolja, hogy a munkakörök kiszélesítése és a decentralizálás a további motiválási technikák, amelyek serkentik az emberek teljesítményét oly mértékben, hogy az meghaladja a munkaköri leírásban meghatározott elvárásokat.

Likert participatív (részvétel) menedzsment elmélete

*Rensis Likert*nek az a véleménye, hogy a hatékony menedzser igen érzékeny beosztottai iránt. Kommunikációt használ, hogy a csoport mint egység dolgozzon, erősíti a támogató kapcsolatokat a csoport tagjai között. A résztvevő menedzsment az emberi kapcsolatok elmélete, amely a célok és a munkakörök gazdagításának révén menedzsel.

A motivációs elmélet történelmi fejlődése

A tradicionális menedzsment elmélete McGregor X-elméletén alapszik. A tradicionális elmélet elkötelezett híve Maslow elsődleges fiziológiai és biztonsági szükségletnek és a monisztikus elméletet használja ennek megerősítésére. Ez utóbbi Herzberg szerint segít kielégíteni a higiénés szükségleteket, azonban nem motivál.

Az újabb fejlődés a menedzsmentben McGregor Y-elméletén alapszik. Maslow másodrendű szükségletei – a szeretet, az önbecsülés és az önmegvalósítás – fontosabbak, mint a személyek elsődleges szükségletei. Mivel egy kielégített szükséglet nem motivál többé, a higiéné tényezők, mint a pénz, munkahelyi feltételek, nem motivációs faktorok. Az embereknek fontosabb az önállóság, a felelősség, az eredmények elérése, az elismerés, a munka változatossága és az önmegvalósításra irányuló erőfeszítések. Argyris azt állította, hogy az emberek jobban meg tudják valósítani önmagukat, ha céljaik összhangban vannak a szervezet célkitűzéseivel. A tehetséget és érdeklődést figyelembe kell venni a feladatok kiadásakor. Ebben az esetben Skinner szerint a pozitív megerősítés tovább javítja a kíváncsi viselkedést.

A részvétel egy meghatározó tényező az új menedzsmenttechnikákban. A beosztottakat támogatják, hogy hozzájáruljanak a döntésekhez, a célok és tervek kidolgozásához. A decentralizálást részesítik előnyben a menedzsment céljai kitűzésekor, megengedve a beosztottaknak, hogy meghatározzák saját céljaikat, és eldöntsék, hogyan érik el azokat. A vezető jóváhagyja a célokat, meggyőződik róla, hogy azok összhangban állnak a szervezet céljaival, és értékeli a beosztottakat a maguk által kidolgozott célok és normák alapján. A modern menedzserek delegálják a feladato-

kat, és segítenek másoknak, hogy hatékonyan dolgozzanak. Minden beosztottat támogatnak abban, hogy fejlessze saját tehetségét és igyekeznek szoros kapcsolatot fenntartani a beosztottak érdeklődése és készsége, valamint a munka követelményei között. A munkakörök gazdagítása és a munka rotálása használható a személyek fejlesztésében. Ha az egyén aktívan törekszik az önbecsülés elérésére és az önmegvalósításra, és céljai megegyeznek a szervezet céljaival, ez nagy valószínűséggel jelentős pozitív hatással lesz a szervezet céljainak elérésére.

A fentiekből levonható legfontosabb következtetés, hogy az embereket nem lehet egyformán kezelni, ha motiválni akarjuk őket!

A munkaerő-kiváltás mint a motiválás egyik eszköze

A munkaerő-felhasználás akkor lesz hatékony, ha minden feladatot olyan dolgozó lát el, akit arra kiképeztek, de nem túlqualifikált. A túlképzett munkaerő drága, és kevesebb lelkesedéssel végzi az alacsonyabb szintű feladatokat. Ez rontja az egészségügy hatékonyságát és színvonalát is.

A „munkaerő-kiváltás” (*manpower substitution*) fogalma azt jelenti, hogy egy feladatkör ellátását az ehhez szükséges jogosultsággal együtt átadják egy alacsonyabban képzett szakembernek, akinek erre szintén megvan a képzettsége. Innentől kezdve tehát ezért a feladatkörért már ő a felelős. (Nem delegált feladat, amiért továbbra is a delegáló a felelős!!!) A munkaerő-kiváltás lehetőségét az adja, hogy sokszor két vagy több szakembercsoport is képes ugyanolyan szinten ellátni egy bizonyos feladatkört vagy nyújtani egy szolgáltatást. (Pl.: a gyermekorvos és a védőnő is szakszerű tanácsokat tud adni az egészséges csecsemő helyes táplálásával kapcsolatban. Munkaerő-kiváltás lenne, ha a jogi szabályozás kimondaná, hogy ezután az egészséges csecsemő táplálásával kapcsolatos tanácsadás a védőnők feladata, és ők a felelősök érte.)

A munkaerő-kiváltás megvalósításának lépései a következők:

- Fel kell térképezni, melyek az átfedő területek.
- Adatokat kell gyűjteni a szakmák egymáshoz viszonyított eredményességéről az átfedő területeken (nagyon nehéz, de nem lehetetlen).
- Adatokat kell gyűjteni az átfedő szakmák által nyújtott ellátás minőségéről.
- Fel kell deríteni, hogy a páciensek elfogadják-e az adott szakmát a kívánt szolgáltatásra. (Ha a lakosság nem hajlandó elfogadni egy szakmát egy bizonyos feladatkörben, a munkaerő kiváltás nem jöhet szóba, bármennyire is olcsó és hatékony lenne. Az emberek véleménye azonban megváltoztatható.)
- Meg kell becsülni a költségmegtakarítást, mely a vizsgált szakmák fizetése közti különbségből ered.
- Feltétlenül számításba kell venni a képzés és gyakorlat megszerzésének költségeit is.

A témával foglalkozó tanulmányok megállapítják, hogy a „kiváltó munkaező” sikeresen ellátja az átadott feladatot anélkül, hogy a minőség csökkenne, sőt ezek a szakemberek a megnövekedett önállóság miatt jobban élvezik munkájukat, így nő hatékonyságuk.

A konfliktus

A fejezet célja:

- Megismertetni a hallgatót a konfliktus fogalmával, fajtáival
- Felhívni a figyelmet a konfliktus esélyét növelő tényezőkre
- Bemutatni a konfliktuskezelés módjait

A konfliktus nézeteltérést vagy egymást kizáró döntési lehetőségeket felkínáló helyzetet jelent. Létrejöttében óriási szerepe lehet a kommunikációs problémáknak.

Konfliktusról akkor beszélünk, ha két vagy több érintett fél közül valamelyik azt érzékeli, hogy mások negatívan viszonyulnak valamihez, eltérően vélekednek valamiről, ami számára fontos. A konfliktusok általában személyek vagy csoportok között bontakoznak ki, de sokszor szervezeti okaik vannak. Fontos, hogy kezelésükre erre is gondoljunk.

Katz és Lowyer (1985) a konfliktust a következő módon határozza meg: „kifejezett küzdelem, melyben két vagy több egymástól kölcsönösen függő résztvevő erős érzelmeket él meg a szükségletek és értékek különböző felfogása miatt.”

A konfliktushelyzetnek négy kritériumát határozták meg:

- legalább két résztvevő (kivéve intraperszonális konfliktus),
- a feleknek egymást kizáró szükségletei/igényei vagy értékrendje van, vagy csak úgy érzékelik/látják,
- kapcsolataikat erős érzelmi töltés és az ellenfél legyőzésére, gyengítésére vagy elnyomására irányuló viselkedés jellemzi,
- a résztvevők kölcsönösen ellenségesen, támadóan viselkednek egymással, amikor hatalmi előnyre igyekeznek szert tenni.

Konfliktusok az élet szinte minden területén elkerülhetetlenek és szükségesek is. A konfliktus a győzteseknek személyes előnyöket és presztízszt kínálhat, támogatja a kreativitást és jelentékeny motiváló tényező. Úgy tűnik, hogy van a konfliktusoknak egy optimális szintje, mely szükséges a hatékony működéshez. Az a konfliktus, melyet kezelnek, ahelyett, hogy elkerülnék, figyelmen kívül hagynák vagy visszafojtanák, hatékonyan felhasználható. Ha azonban egy konfliktus túlmelegszik ezen a pezsdítő hatáson, rombolóvá válhat. A konfliktus figyelmeztető jel, hogy valami rosszul megy, és sürgős megoldani a problémát. Ha a menedzser megtanulja a konfliktusok forrásait és fajtáit, és hogy hogyan kezelje őket, minimálisra tudja csökkenteni az egyénekre ható stresszt, és maximalizálni tudja a szervezet hatékonyságát.

A konfliktusok felosztása

A konfliktusokat többféleképpen oszthatjuk fel.

A konfliktusok forrásai

Konfliktus keletkezhet abból, hogy az érintett személyek nem ugyanazokkal az információkkal bírnak, vagy az információk különböző részei állnak rendelkezésükre. Különbözőképpen határozzák meg a problémát, kisebb vagy nagyobb jelentőséget tulajdonítanak különböző nézőpontoknak, vagy a saját hatalmukat és hatás-

13. táblázat

A konfliktusok felosztása

Intraperszonális	Interperszonális
résztvevője egy ember	legalább két fél – mindkettő lehet egyén vagy csoport – saját, de egymástól eltérő érdekekkel
az egyén számára egyaránt hasznos és káros is az adott lépés	
kognitív disszonancia – az egyén tettét nem tudja összeegyeztetni elveivel	
Vélt	Valós
csak az érintett felek látják így	objektív ténykérdés
percepciójuk (érzékelésük, észlelésük) nem felel meg az adott helyzetnek (esetleg csak nincs elég információjuk)	
Jó – konstruktív – funkcionális	Rossz – destruktív – diszfunkcionális
elősegíti a csoport céljainak elérését, növeli teljesítményét	a csoportteljesítmény csökkenéséhez vezet
bátorítja a kreativitást, az ötletek felszínre kerülését	érzelmileg telített helyzetet teremt (pl. valaki nyer/veszt)
leleplezi az ésszerűtlen érveket	védekező, blokkoló magatartáshoz vezet
Feltétele:	megosztja a csoportvéleményt
leválasztják a problémát az egyénről	a csoport széteséséhez vezet
enyhítik a feszültséget	
a változás és az önbecsülés szelleme a csoportban	
átlátható hatalmi és erőviszonyok	

körüket eltérően ítélik meg. A célok és az elképzelések különbözősége vagy az elfogadható célokhoz vezető különböző stratégiák is konfliktust okozhatnak. A világnézeti, politikai, etikai szemléletben lévő különbségek nézetkülönbségekhez vezethetnek mind a célok, mind a módszerek megválasztásában, és így szintén konfliktust okoznak.

A konfliktus esélyét növelő helyzetek

Bizonyos helyzetekben a konfliktusok kialakulásának esélye sokkal nagyobb. Ha felismerjük ezeket, megelőzhető a konfliktusok egy része. Ilyen helyzetek az alábbiak:

- Ködös jogi helyzet – meghatározatlan vagy félreérthető hatáskörök (Kinek a feladata?).
- Érdekellentét – az egyik fél céljait csak a másik kárára valósíthatja meg (pl. szűkös forrásokért való versengés).
- Kommunikációs gátak – hiányos információtovábbítás (pl.: a másik céljairól), ami félreértések forrása lesz, és vélt konfliktusokat okoz.
- Az egyik fél függősége (sikere a másiktól függ), ami más, mint az egymásra utaltság.
- Erős differenciálódás a szervezeten belül – a sok hierarchikus szint, több ütközési lehetőséggel jár.
- A felek társulása, azaz, hogy együtt kell dolgozni (pl.: közös döntéshozás, egymásra utalt egységek).
- Konszenzuskényszer – a közös döntést mindenkinek el kell fogadni (annak is, aki nem értett egyet vele).
- Viselkedési normák, szabályok, melyek általában a konfliktus ellen hatnak, de ellenkező a helyzet, ha a dolgozók önkényesnek érzik azokat, vagy ellentétesnek a szervezet küldetésével.
- Megoldatlan előző konfliktus, vagy ha a felek nincsenek kölcsönösen megelégedve egy előző konfliktus megoldásának végső eredményével.

A konfliktuskezelés módjai

A konfliktus megoldása érdekében át kell gondolnunk, hogy az adott helyzetben a saját érdek érvényesítése és a kooperáció milyen szintje célravezető. Ezek különböző aránya szerint a konfliktus megoldására ötféle magatartásmódot választhatunk.

- A versengés hatalomorientált viselkedésforma, melynek során az egyének megfelelő hatalmi stratégiát használnak pozíciójuk elnyerése érdekében. A versengés

azt is jelentheti, hogy „kiáll az igazáért” vagy egyszerűen megpróbál győzni. Eszközei a hatalom, fenyegetés, érvelés, meggyőzés.

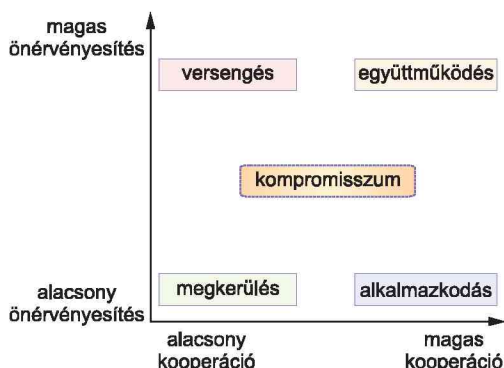
- Az alkalmazkodás a versengés ellenkezője. Az egyén figyelmen kívül hagyja saját érdekeit, mások érdekeinek kielégítése céljából. Az alkalmazkodás magában foglalja mások óhajának vagy szempontjainak elfogadását, bizonyos mértékű önfeláldozást.
- A megkerülés nem oldja meg a konfliktust, csak későbbre tolja a megoldást. A halogatás lehet hiba, mert az ilyen helyzet további konfliktusok esélyét növeli, lehet azonban diplomáciai okú kitérés, a konfrontáció alkalmasabb időpontra halasztása vagy egy veszélyes helyzetből való visszavonulás is.
- Az együttműködés a megkerülés ellentéte. Egy másik emberrel való közös munka, mely arra irányul, hogy mélységében tanulmányozzák a kérdést, feltárják a különböző véleményeket és így dolgozzák ki a megoldást. Ez a konfliktushelyzetek esetében a probléma kreatív megoldását szolgálja, azonban időigényes, és nincs is mindig lehetőség rá.
- A kompromisszumkötés olyan azonnali, kölcsönösen elfogadható megoldás megtalálására koncentrál, mely mindkét fél érdekét valamilyen mértékben (de nem teljesen) kielégíti. Hasonlít ugyan az együttműködésre, de ez gyors köztes megoldás megtalálására törekszik az egyéni nézőpontok feltárása nélkül.

Nem az a jó vezető, akinek csoportjában nincs konfliktus, hanem aki egy közepes konfliktusszintet kezelni tud.

A konfliktusok kezelésének háromféle kimenetele van: győztes–vesztes, vesztes–vesztes vagy győztes–győztes stratégia.

Győztes–vesztes kimenetelt eredményez a beosztásból eredő, szellemi vagy fizikai hatalom használata, a másik fél szempontjainak figyelmen kívül hagyása, a többség uralma, a kisebbség álláspontjának lehangoltatása.

Vesztes–vesztes szituáció a kompromisszumkötés, az ellenszenves feladatok teljesítése megvesztegetésért, egy neutrális harmadik fél döntőbíráskodása, általános



18. ábra. A konfliktuskezelés módjai

szabályok használata ahelyett, hogy az egyéni esetet mérlegelnék. A győztes–vesztes és a vesztes–vesztes stratégiákban a felek gyakran személyeskednek, egymásra összpontosítanak a probléma helyett, amit közösen megoldhatnának. A megoldásokat hangsúlyozzák ahelyett, hogy meghatároznák a közös célokat, értékeket és szükségleteket, megterveznék a megoldás útjait és megoldanák a problémát. A felek saját szempontjukból nézik a témát, és totális győzelemre törekcszenek.

Ezzel szemben a *győztes–győztes* stratégia a célokra összpontosít. A konszenzust hangsúlyozza és integrálja a különböző megközelítési módokat a döntéshozásban. A konszenzus folyamata megköveteli, hogy a problémára összpontosítsanak (ahelyett, hogy egymásra), összegyűjtsék a tényeket, elfogadják a konfliktus hasznos aspektusait és elkerüljék az öncélú, általánosító viselkedést. A közös döntés gyakran jobb, mint a legjobb egyéni döntés.

A teljesítményértékelés

A fejezet célja:

- Megismertetni a hallgatót a teljesítményértékelés jelentésével, céljával
- Felhívni a figyelmet alkalmazásának hatására
- Bemutatni a jó teljesítményértékelési rendszer jellemzőit
- Felhívni a figyelmet a teljesítményproblémák helyes kezelésének szempontjaira

A teljesítményértékelés céljai

A teljesítményértékelés a motiválásnak is eszköze, és ha jól végzik, a konfliktusok jelentős részének elkerülését is lehetővé teszi. Négy alapvető célja van.

- Értékelési célok – egyének közti összehasonlítás – szűkös erőforrás elosztását szolgálja (fizetés, egyéni teljesítmény értékelése, előléptetés, elbocsátás stb.).
- Egyéni szintű célok – visszajelzés, erősségek–gyengeségek, képzési szükségletek – reális önértékelést, egyéni fejlődést segíti.
- A humán erőforrás-menedzsment-rendszer karbantartása – hasznos információkat nyújt – motiválás, értékek közvetítése, munkaerő-tervezés, szervezeti képzési igények stb.
- Adminisztráció – személyzeti döntések dokumentálása, munkajogi szempontok.

A teljesítményértékelés előfeltételei

Annak, hogy a teljesítményeket reálisan értékelhessük, előfeltételei vannak. Fontos, hogy legyenek pontos tervek, melyek meghatározzák, hogy mi a feladat, és mikor

vagy mikorra kell elvégezni azt (pl. napi munkaterv, szakmai protokollok). Alapvető, hogy legyen pontosan meghatározva, hogy ki miért felelős ezeknek a feladatoknak a végrehajtásában.

Bármilyen ellenőrzés csak ezek teljesülése esetén lehetséges.

Ahhoz, hogy a teljesítményértékelési rendszer a folyamatot jó irányba befolyásolja, fontos, hogy a célok meghatározásába és az ellenőrzési rendszer kidolgozási folyamatába bevonják az érdekeltet is. Olyan követelményeket állítsanak fel, melyek erőfeszítésekre sarkallnak, de nem tűnnek elérhetetleneknek, és hogy az ellenőrzéskor gyűjtött adatok a helyes vezetést szolgáló információs rendszer részei legyenek, és ne a fegyelmezést, megszégyenítést szolgálják.

A jó teljesítményértékelési rendszer jellemzői

A jó teljesítményértékelési rendszer a munkaköri követelményeken alapul, szempontjai a munkakör specifikus követelményeire vonatkoznak. A személyiségjegyek helyett magatartás és teljesítmény alapú. Nagyon fontos, hogy szempontjait egyértelműen kommunikálják az értékeltek felé. Jó, ha lehetőség szerint több értékelő van (önértékelés, vezető, kollégák), és dokumentálják a kiugró eredményeket. Nagyon fontos az is, hogy az értékeltek legyenek alkalmasak a fellebbezésre; végül legyen a rendszer igazságos!

A teljesítményértékelés bevezetésének lépcsői egymásra épülnek, sorrendjük fontos. Először ki kell alakítani a teljesítménykövetelményeket. Ezt követi a teljesítmény mérési rendszerének kidolgozása. Fontos, hogy a kapott adatok összehasonlíthatók legyenek a felállított követelményekkel. Az eredményeket ezután el kell juttatni az érintettekhez. Lényeges végül egy olyan mechanizmus létrehozása, mely ezeket az információkat felhasználva korrigálja a hibákat vagy eltéréseket, és ezzel visszatérli a dolgokat a helyes irányba.

Ez a folyamat minden értékelési rendszer alapja, legyen szó akár egy szolgáltatás (ápolás) minőségének ellenőrzéséről, akár a szervezet anyagcsere-folyamatainak egyensúlyban tartásáról (*feedback* rendszer).

Az igazságos teljesítményértékelés kiküszöböli az egyéni elfogultságot, és a teljesítményt tükröző elismerést biztosít. Lényeges, hogy pontos információkon alapuljon, és szükség esetén módosítható, kijavítható legyen. A közös kialakítás eredményeként minden érintett érdekeit figyelembe veszi.

A teljesítményproblémák kezelése

A teljesítményproblémák megoldásakor alkalmazott helyes módszer feszültségeket, konfliktusokat előzhet meg. Fontos az embereket az aktuális helyzetnek megfelelően kezelni. A legkiválóbb munkaerő is találkozhat olyan feladattal, amivel nem tud

megbirkózni, vagy csak tart tőle, esetleg nincs hozzá kedve. Természetesen minden itt említett szituáció más beavatkozást igényel. Időben kell beavatkozni. A késlekedés további hibákat eredményezhet, és egyre nehezebbé válik azok kijavítása. Használjuk mértékletesen és adekvátan az érzelmi töltést! Lehet hatásos utasításokat adni anélkül is, hogy felemelnénk a hangunkat. Fontos, hogy a teljesítményproblémára koncentráljunk, és ne személyi dolgokra. A személyeskedés céltalan, és ellenállást szül. Az emberek személyük elleni támadásnak tekintik. Az észrevételek és javaslatok legyenek konkrétak, hogy az illető valóban pontosan tudhassa és megértse, mi a probléma! Feltétlenül négy szemközt kell megvitatni a problémát! A közösség előtti összeütközés megalázó, védekezést és dühöt vált ki, amely szinte biztosan meggátolja a várt eredmény elérését.

A teljesítményértékelés előnyei

A teljesítményértékelés több szempontból előnyös az intézmény számára. Kommunikálja egyrészt saját értékeit és normáit. Fokozza vagy fenntartja a beosztott teljesítményét, motivál. Információt szerez a humánerőforrás-menedzsment-tevékenységekhez, mint a munkaerő tervezése, képzési szükségletei, bérezés, jutalmazás, fejlesztés. Elősegíti, hogy objektív, igazságos döntések születessenek, és biztosítja, fejleszti a szolgáltatás minőségét.

A beosztott számára is hasznos a teljesítményértékelés, mert megismeri az intézmény értékeit és normáit, tudja, mit várnak tőle. Fontos az is, hogy visszajelzést kap teljesítményéről, így megismeri saját erősségeit és gyengeségeit, és adekvát segítséget kap (képzés, áthelyezés stb.). Objektívnek és méltányosnak érzi a döntéseket, így javul a munkahelyi légkör.

Fontos tehát minden munkahelyen egy átgondolt, a dolgozókkal közösen kialakított, objektív teljesítményértékelési rendszer bevezetésének szorgalmazása.

Vállalkozás az egészségügyben

A fejezet célja:

- Megismertetni a hallgatót a vállalkozási formában való működés lehetőségével, a közelmúlt adataival a magyar egészségügyön belül
- Felhívni a figyelmet a vállalkozás előnyeire és hátrányaira
- Bemutatni az aktuális helyzet felmérésének módszerét, a különböző vállalkozási formákat, a stratégia felállításának és az üzleti terv elkészítésének legfontosabb lépéseit, valamint a szükséges jogi intézkedéseket
- Elérni, hogy a hallgató képes legyen eldönteni, hogy az adott helyzetben érdemes-e vállalkozás indításán gondolkodnia

Az egészségügyi intézményeket vállalkozási formában működtetőkkel kapcsolatban az Országos Egészségbiztosítási Pénztár (OEP) finanszírozásának vizsgálata során az alábbiakat állapították meg:

Míg 1995-ben csupán 13,68 milliárd forintot tettek ki a vállalkozói kifizetések, addig ez az összeg 2000-re elérte az 52,38 milliárd forintot. A gyógyító-megelőző előirányzaton belül ez arányaiban 7,44%-ról 14,22%-ra történő emelkedést jelentett. A különböző szakterületek közötti megoszlás azonban igen egyenlőtlen.

A vállalkozó háziorvosok számára kifizetett OEP finanszírozás az összes háziorvosi finanszírozáson belül 1995-ben 50% körül volt, amely arány 2000-ben megközelítette a 80%-ot. (A legmagasabb az arány Budapesten, valamint Nyugat-Dunántúlon.) Azóta ez az arány még magasabb.

A védőnői ellátásnál egyfajta kényszervállalkozásról beszélhetünk. Míg a szerződéses állományon belül a vállalkozások aránya 30% feletti (főleg helyettesítések), addig a finanszírozáson belül ez az arány 3% alatt van.

Az otthoni szakápolás OEP finanszírozása 1996-ban kezdődött. Itt az első években magasabb volt a vállalkozók aránya, majd később ez mind a szerződésállományon, mind a finanszírozott összegben belül csökkent. (Vállalkozási szerződés 91%-ról 82%-ra, a vállalkozói finanszírozás 90%-ról 83%-ra.)

A járóbeteg-szakellátás esetében a vállalkozói szerződések aránya az összes szerződésállományon belül 1995–2000 között jelentős emelkedést mutat 2%-ról 18,99%-ra. A hozzá tartozó vállalkozói finanszírozási összeg aránya azonban csekély.

A fekvőbeteg-szakellátás esetén a vállalkozói szerződések aránya az összes szerződésállományon belül 3–6% között változott, részesedésük az összes finanszírozásból 0,5% körül, ill. alatta maradt. (Későbbi adatok sajnos nem állnak rendelkezésre.)

Amikor felmerül vállalkozás indításának lehetősége, szükségessége, ötlete, először mérlegelnünk kell, milyen előnyei, illetve hátrányai lehetnek ennek számunkra vagy családunk számára. Ez a mérlegelés mindig személyre szabott, mindenkinek a saját szempontjait kell mérlegelnie, segíteni lehet ebben, de mindenki maga ismeri csak saját helyzetét és fontossági sorrendjeit.

A vállalkozás előnyei lehetnek a gazdasági önállóság, a több pénz reménye, a jobb munkafeltételek, önálló döntések lehetősége, a vállalkozásban végezhető többféle tevékenység, a szabadabb munkaidő beosztás stb. Sajnos ma Magyarországon sokak számára kényszer a vállalkozás, mert alkalmazottként nem tudnak elhelyezkedni.

Természetesen hátrányokkal is járhat egy vállalkozás, különösen, ha nem eléggé átgondolt, nem eléggé felelősségteljes és így nem sikeres. Egy saját vállalkozás sok időt, energiát igényelhet. Könyvelő, jogász segítségét kell igénybe venni. A környezet bizonytalansága, a változó szabályzók kiszámíthatatlanná tehetik a kimenetelt. Megszűnnek a közalkalmazotti előnyök, és saját kockázatunkra és felelősségünkkel dolgozunk a vállalkozásban. Legrosszabb esetben családunk minden vagyona rámehet egy csődre.

Az előnyök és hátrányok körültekintő mérlegelése után érdemes csak elkezdeni a konkrét feladatokon gondolkodni.

Döntésünk meghozása előtt érdemes felmérni az aktuális helyzetet. Ennek módszere a SWOT analízis (magyarul: GYELV).

A SWOT analízis

Erősségeink és gyengeségeink a vállalkozásra, annak személyi, tárgyi, szervezeti, szakmai adottságaira vonatkoznak, a lehetőségek és veszélyek a vállalkozás környezetéből (gazdasági, jogi, társadalmi, szociális stb.) adódnak.

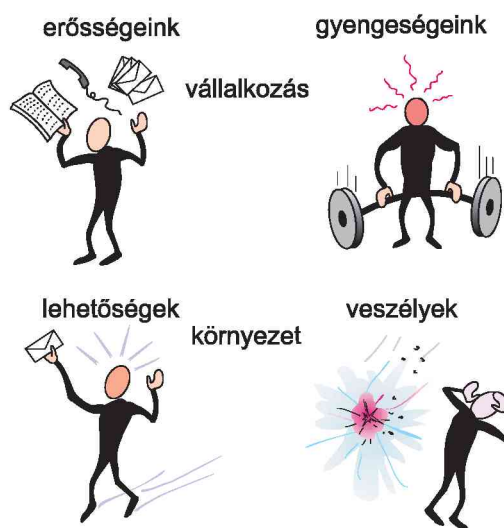
A lehetőségeket a szabályzó rendszer átalakulása, a piaci változások, a technológiai fejlődés, pályázati lehetőségek stb. teremtik meg. Egy adott lehetőség kockázatát, hozamát és hasznát minden későbbi lehetséges helyzetre nézve is mérlegelni kell. A felismert lehetőségeknek összhangban kell lenniük a vállalkozás gazdasági és társadalmi környezetével.

Bizonytalan, változó környezet esetén különböző feltételezésekre kell hagyatkoznunk a versenytársakkal kapcsolatban, az egészségügyi környezet struktúrájával, a társadalmi, politikai közeg, a makroökonómiai, jogi környezet változásaival kapcsolatban.

14. táblázat

SWOT elemzés bemutatása

Erősségeink	Gyengeségeink
Előnyös személyiségjegyek	Hátrányos személyiségjegyek
Képzettség, szaktudás, hírnév	Képzettség hiánya
Helyismeret	Helyismeret hiánya
Vállalkozói ismeretek	Vállalkozói ismeretek hiánya
Kapcsolatok – helyi, kollégák, szponzorok, egészségügyi szakemberek közti kapcsolat	Kapcsolatok (helyi, kollégák, szponzorok, egészségügyi szakemberek közti kapcsolat nincs vagy rossz)
Jó kommunikáció	Rossz kommunikáció
Stabil családi háttér	Stabil családi háttér hiánya
Meglévő anyagi, tárgyi eszközök, helyiség stb.	Eszközök, helyiség hiánya stb.
Lehetőségek	Veszélyek
Jogi szabályozás változása	Szabályozás bizonytalansága
Egyéb tevékenység lehetősége	Környezet értetlensége, elutasítása
Társadalmi igény	Konkurencia – orvos, pedagógus, ápoló, gyógyszerész stb.
Szponzorok	Anyagi veszteség
Gazdasági önállóság lehetősége	



19. ábra. A SWOT analízis területei

Mindezeket mérlegelve erősödhet meg a gondolat, hogy az adott körülmények között érdemes lehet vállalkozást indítani.

A vállalkozás stratégiája

Egy vállalkozás indításához stratégiát kell felállítani. „A stratégia a hosszú távra kitűzött célok és az e célok eléréséhez szükséges eszközök és módszerek meghatározása.” (Barta) Lényege a jövőbeli változásokra való tudatos felkészülés a jelenben. Kialakítása és megfogalmazása a vállalkozó egyik legfontosabb feladata. Csak az olyan vállalkozási stratégia lehet életképes, amelyet maga a vállalkozó alakít ki és formál tovább, de az is csak akkor, ha – amennyiben vannak – a munkatársak is magukévá teszik.

A stratégia felállításához először is választ kell keresnünk az alábbi kérdésekre:

- Mi a vállalkozás filozófiája?
- Milyen területen kíván tevékenykedni?
- Milyen „vevőkör” milyen igényeit szándékozik kielégíteni?
- Van-e fizetőképes kereslet?
- Milyen mértékű konkurenciával kell számolni?
- Milyen lényeges képességekkel kell rendelkeznie, hogy a versenytársakkal szemben tartós fölénybe kerüljön?
- Mivel biztosíthat „vevői” számára tartós hasznot?
- Milyen terméket, szolgáltatást, ill. milyen „vevőkört” próbál megcélozni és milyen feladatokkal jár ez?

A vállalkozónak fel kell ismernie és értékelnie kell a lehetőségeket, és – személyes céljait is megfogalmazva – olyan vállalkozási filozófiát kell kialakítania, amely meg-

határozza az általános célt, a legfontosabb vállalkozási szándékot. A vállalkozás filozófiája annak megfogalmazása, hogy az adott területen miben és milyen mértékben szeretnénk kiválóak, másoknál jobbak lenni. Meg kell határozni a prioritásokat is, mint pl. specialitás, minőség, alacsony árak stb.

Az üzleti terv

A vállalkozás sikerének esélyét növeli, ha egy átfogó üzleti tervet dolgozunk ki az indulás előtt. Ennek fő részei:

- Meg kell határozni anyagi céljainkat.
- Fel kell mérni a piacot.
- El kell készíteni a szükséges eszközök jegyzékét.
- Nyitómérleget kell készíteni, ami leírja, hogy jelenleg mivel rendelkezünk.
- Meg kell tervezni a vállalkozást – helyiség (hol, kié, bérleti feltételek, rezsi stb.), alkalmazottak (számuk, szakismeretük stb.), berendezés stb.
- Marketingtervet kell készíteni – hogyan fogjuk a terméket vagy szolgáltatást forgalmazni, hogyan alakítjuk ki az árakat, és hogy reklámozunk (költség).
- Szervezeti terv is szükséges – a vállalkozás formája, működése.
- Költség-, pénzügyi és kockázati tervet is kell készíteni.
- Meg kell határozni a vállalkozás vezetésének koncepcióját. (Ha csapat, annak megtervezése, létrehozása, értékek tisztázása, kommunikáció, a karrierépítés, teljesítményértékelés rendszere stb.)

Mindezek átgondolását követheti a vállalkozás hivatalos alapítása. A vállalkozás sokáig Magyarországon szinte varázsszónak számított, sokak gondolták úgy, hogy minden esetben jó megoldás. Nem nélkülözhetőek azonban a vállalkozási formákról szerzett alapismeretek. Jó, ha tisztában vagyunk az egyes vállalkozási formákkal, azok kockázatával és feltételrendszerével, és ennek ismeretében választunk vállalkozási formát tevékenységünkhöz.

Vállalkozási jogviszony – vállalkozási formák

A vállalkozások elsődlegesen üzletszerű gazdasági tevékenység céljára jönnek létre, amelynek keretében a vállalkozás saját nevében és kockázatára rendszeres haszon-szerzés céljából folytatja tevékenységét.

A különböző vállalkozási formák közötti választás alapos mérlegelést igényel, melyhez érdemes egy erre specializálódó jogász és könyvelő segítségét igénybe venni. A jogszabályok ugyanis gyakran változnak, követésük még az ezzel foglalkozó szakemberek számára is nehéz, folyamatos továbbképzéseket igényel. A szakem-

berek azonban csak akkor tudnak igazi segítséget nyújtani, ha megismerik a vállalkozás alapítójának egyéni szempontjait. Tehát konkrét elképzelésekkel, célokkal kell hozzájuk fordulni.

A választható vállalkozási formák az alábbiak:

Egyéni vállalkozás

Egyéni vállalkozás alapítására az a belföldi természetes személy jogosult, aki cselekvőképes, állandó lakhelye van és nincs kizárva az egyéni vállalkozás gyakorlásából.

Az egyéni vállalkozáshoz vállalkozói igazolvány kell, melyet a vállalkozó székhelye szerint illetékes, települési önkormányzat jegyzője ad ki. A kérelemhez mellékelni kell hatósági igazolásokat (pl. ÁNTSZ), szakképesítésről szóló igazolást, meghatározott adatokat, amelyek a társadalombiztosítási és adózási kötelezettség teljesítéséhez szükségesek (pl. igazolás teljes munkaidőben foglalkoztatásról).

Az egyéni vállalkozó csak egy vállalkozói igazolványt kaphat, ennek alapján azonban több tevékenységet folytathat, és több fiókhelyet, telephelyet tarthat fenn.

A vállalkozói igazolvány kiadása csak akkor tagadható meg, ha a kérelem teljesítése jogszabályba ütközik.

A tevékenység csak akkor kezdhető meg, ha a vállalkozó megkapta az igazolványát, és csak az abban foglalt tevékenységi körben folytatható. Képesítéshez kötött tevékenységet csak akkor folytathat, ha ő maga, alkalmazottai vagy segítő családtagjai közül valaki rendelkezik ezzel a képesítéssel.

Az egyéni vállalkozó köteles személyesen közreműködni a tevékenység folytatásában. Alkalmazottat, bedolgozót, segítő családtagot foglalkoztathat.

Az egyéni vállalkozó a tevékenységből eredő kötelezettségért teljes vagyonával, korlátlanul felel.

Természetes személy csak egy egyéni vállalkozást alapíthat, és egyidejűleg nem lehet gazdasági társaságnak korlátlanul felelős tagja.

Az egyéni vállalkozói tevékenység gyakorlása nem szüneteltethető, amennyiben tényleges tevékenységet nem végez, akkor is fennállnak az adó-, illetve járulékfizetéssel kapcsolatos kötelezettségei. Meghatározott esetekben megszűnik az egyéni vállalkozás gyakorlása, illetve visszavonja a kiadó szerv az igazolványt.

Az egyéni vállalkozó – kérelmére – cégjegyzékbe egyéni céggént bejegyezhető (Cégnyilvántartás). Az egyéni cég nem jogi személy.

Gazdasági társaságok

A gazdasági társaságok alapítását, működési rendjét, tagjaik jogait, kötelezettségeit és felelősségét törvény szabályozza. Ezek a társaságok üzletszerű gazdasági tevékenység folytatására jönnek létre. Felettük a cégbíróságok gyakorolnak felügyeletet

(ezek a megyei, fővárosi bíróságok mellett működnek), ami csak az alapításkor benyújtott okiratok törvényességére vonatkozik.

Formái a közkereseti társaság (kkt.), betéti társaság (bt.), korlátolt felelősségű társaság (kft.) részvénytársaság (rt.), melyek alapító okiratához ügyvéd közreműködése szükséges. Megszűnésük, átalakulásuk, felszámolásuk hasonlóan szabályozott a cégbíróság által.

A) Közkereseti társaság

A közkereseti társaság (jogi személyiség nélküli társaság, kkt.) létesítéséhez társasági szerződés szükséges, melyben a tagok vállalják, hogy korlátlan és egyetemleges felelősségük mellett közös gazdasági tevékenységet folytatnak, és az ehhez szükséges vagyont a társaság rendelkezésére bocsátják.

Tagjai természetes személyek és/vagy jogi személyek lehetnek. Jellemzője a személyegyesülési jelleg (elsődleges cél az ilyen társasági formánál, hogy a tagok személyesen működjenek közre), s a tagok korlátlan és egyetemleges felelőssége.

Induló vagyonnal kell rendelkezzen (mértéke nem előírt), meg kell határozni a tagok vagyoni hozzájárulásának formáját (pénz vagy apport, pl. helyiség, eszközök stb.), személyes közreműködésük módját. Ez utóbbi nem kötelező. Ezért (pl. könyvelés) díjazás illeti meg a tagot. A vagyoni hozzájárulás után kamat, díj nem köthető ki. A működés során szerzett vagyon a társaság tulajdona.

A társaság kötelezettségéért a társaság tagja saját vagyonával is felel, ha azt a társaság saját vagyona nem fedezi. A tagsági viszony megegyezéssel vagy kizárással megszűnhet – a többi tag beleegyezése esetén.

B) Betéti társaság

A betéti társaságot (jogi személyiség nélküli társaság, bt.) szintén társasági szerződéssel lehet létrehozni. Tagjai közös gazdasági tevékenység folytatására vállalnak kötelezettséget. Legalább egy tag felelőssége korlátlan (beltag) és a többi beltaggal egyetemleges, míg egy másik tag (kültag) felelőssége vagyoni betétje mértékéig korlátozott. A tagok pozíciója (beltag és kültag is kell, hogy legyen) adja a legfontosabb sajátosságot a többi társasági fajtához képest. A bel- és kültagok együttesen döntenek. A kültag üzletvezetésre nem jogosult.

Vagyoni hozzájárulás nélkül tagság nem jöhet létre. A bt. megszűnik, ha valamennyi beltag kiválik. Ha csak beltágok maradnak, szintén megszűnik a bt., kivéve, ha közkereseti társasággá alakulnak át.

C) Korlátolt felelősségű társaság

A korlátolt felelősségű társaság (jogi személyiségű társaság, kft.) elsődlegesen tőkeegyesülés, törzstőkével alakul. A kft. jogi személy, tagjainak vagyonától egyértelműen elkülönült vagyona van. A társaság kötelezettségeiért a tag nem felel. Felelőssége a törzsbetétének szolgáltatására, esetleg egyéb vagyoni hozzájárulásra terjed ki. Pótbefizetésre akkor kötelezhető, ha ezt a feltételt a társasági szerződés tartalmazza.

Alapíthatja egy tag, ekkor alapító okirat kell hozzá. Kettő vagy több tag esetén társasági szerződés szükséges. A társasági szerződés tartalmát a jogszabályok keretei között, szabadon állapítják meg. A törzstőke nem lehet kevesebb 3 millió Ft-nál, a törzsbetét 100.000 Ft-nál. Csak egy törzsbetéte lehet minden tagnak. A törzstőke a tevékenység egyik forrása, és a hitelezők igényeinek kielégítésére szolgál. A tagok kötelezettségeit és jogait az üzletrész testesíti meg, az őket megillető vagyoni hányadnak megfelelően.

A tagok kizárhatók, ha a törzsbefizetési, pótbefizetési és egyéb kötelezettségnek írásban történt felszólítás ellenére sem tesznek eleget. A kft legfőbb szerve a taggyűlés, hatásköre szabályozott. A tagság ügyeit az ügyvezető igazgató látja el.

D) Részvénytársaság

A részvénytársaság (jogi személyiségű társaság, rt.) előre meghatározott összegű és névértékű részvényekből álló alaptőkével alakuló gazdasági társaság, amelynél a tag (részvényes) felelőssége a társasággal szemben a részvény névértékének vagy kibocsátási értékének mértékére terjed ki. Az rt. kötelezettségeiért a részvényes egyébként nem felel. A részvénytársaság alaptőkéje nem lehet kevesebb húszmillió forintnál. A pénzbeli hozzájárulás összege alapításkor nem lehet kevesebb az alaptőke harminc százalékánál vagy tízmillió forintnál. Az rt. alaptőkéje azonos az összes részvény névértékének összegével.

A részvény tagsági jogokat megtestesítő értékpapír. A részvény lehet bemutatóra szóló – ilyenkor szabadon átruházható – vagy névre szóló – ilyenkor csak akkor hatályos az átruházás, ha bejelentik az rt.-nek, és bejegyzik a részvénykönyvbe.

A részvényes jogosult a közgyűlésen részt venni, felszólalni, valamint osztalékra, ami a közgyűlés által felosztani rendelt, mérleg szerinti nyereségnek a részvényeire jutó arányos része. A részvények tőzsdén kívüli és tőzsdei forgalomban átruházhatók, az árfolyamnyereség után adózási kötelezettség terheli a részvényt.

Nonprofit szervezetek

Ezen szervezetek létrehozásának nem a gazdasági tevékenység végzése az elsődleges célja, hanem valamilyen más – elsősorban közhasznú működés. Egészségügyi szolgáltatás azonban nyújtható ilyen szervezeti keretek között, illetve valamilyen kapcsolatuk lehet az egészségügyi szolgáltatással. Ide tartoznak a közhasznú társaságok (kht.), az alapítványok, egyesületek és köztestületek.

A vállalkozási formákat leíró jogszabályok a hozzá nem értő számára nem könnyen átláthatók, így mindenképp ajánlatos előzetesen ügyvéddel, könyvelővel, adószakértővel egyeztetni, mivel a vállalkozási forma megváltoztatása lehetséges a későbbiekben is, azonban jelentős költségekkel és időt rabló egyéb kötelezettségekkel (szerződésmódosítások, bejelentési kötelezettség különböző hatóságokhoz stb.) jár együtt.

Alapos megfontolást igényel, hogy az egyéni vállalkozásban kit (kiket) alkalmazunk, illetve társas vállalkozásnál kivel (kikkel) alapítunk közös vállalkozást (egyedül, családtaggal, volt kollégával, egyéb ismerőssel, befektetővel). A rosszul megválasztott társtól „megszabadulni” nagyon nehéz, emiatt feltétlenül ajánlott, hogy csak régóta ismert, azonos gondolkodású, minden szempontból megbízható személlyel kezdjünk közös vállalkozásba.

Amennyiben társas vállalkozást tervezünk alapítani, nem árt figyelembe venni, hogy az alacsony részesedéssel rendelkező tagot a többiek bármikor „leszavazhatják”, gyakorlatilag a társaság döntéseibe nem lehet beleszólása. (Megoldás lehet, hogy a felek a legfontosabb kérdésekre egyhangú határozathozatalt írnak elő.)

A társasági forma és a „társak” kiválasztását követően dönteni kell egyéb kérdésekről is, mint a cégnév, székhely, vagyoni hozzájárulás mértéke, tevékenységi körök (meghatározásuk a TEÁOR jegyzék alapján). Fontos a képviselő(k) személye, a szavazati arányok (olyan fontosnak tartott kérdések meghatározása, melyekben csak egyhangú vagy minősített többséget igénylő döntéssel lehet határozni.), pótbefizetés előírása (az esetleges veszteségek fedezése), a tagok személyes közreműködési kötelezettsége stb.

A döntéseket – amennyiben nem egyéni vállalkozás vagy egyszemélyes társaság alapítása mellett döntöttünk – természetesen a már korábban kiválasztott cégtársakkal együtt, konszenzusos alapon kell meghozni. Amennyiben nincs konszenzus már ezekben a kérdésekben sem, megfontolandó, hogy egyáltalán befogadjunk-e az alapításba.

Amennyiben a vállalkozási tevékenység a társadalombiztosítás által finanszírozott, annak beindítása és az első finanszírozási összeg tényleges átutalása között jelentős idő telik el (akár fél év is!), így célszerű előre gondoskodni a köztes időszak megélhetési forrásairól (pl. a közalkalmazotti jogviszony jól időzített és elfogadható feltételekkel történő megszüntetésével).

Az egészségügyi vállalkozás működtetéséhez szükséges engedély és szerződések

Az egészségügyi vállalkozások működtetéséhez engedély és többféle szerződés megkötése szükséges.

- Működési engedély – Az egészségügyi vállalkozást az ÁNTSZ által kiadott működési engedély jogosítja fel a tevékenység végzésére.
- Önkormányzati szerződés – Az alapellátás keretében a háziorvosi feladatok ellátásának megszervezése vagy a védőnői tevékenység ellátása a helyi (települési) önkormányzatok feladata, amellyel – mint fenntartóval – a vállalkozó a feladatok

ellátására területi ellátási kötelezettséggel (a körzeteket az önkormányzat határozza meg) együtt járó vagy anélküli megbízási szerződést (megállapodást) köt.

- **Finanszírozási szerződés** – Az egészségügyi vállalkozási tevékenységet az egészségbiztosítás (OEP) finanszírozhatja, ha a vállalkozó a finanszírozásra vele (bizonyos esetekben az önkormányzaton keresztül) szerződést köt.
- **Bankszámlaszerződés** – A vállalkozások a pénzeszközeiket bankszámlán kötelesek tartani, ennek érdekében bankszámlaszerződést kötelesek kötni.
- **Ingatlan használatra feljogosító szerződések** – Az egészségügyi szolgáltatás nyújtható saját tulajdonú (az egyéni vállalkozó vagy a társas vállalkozás által, általában adás-vétel útján megszerzett rendelő/tanácsadó), illetve bérelt (rendszerint az önkormányzattól bérelt, esetlegesen ingyenesen rendelkezésére bocsátott ingatlan) helyiségben (rendelőben/tanácsadóban).
- **Közszolgáltatási szerződések** – A rendelő/tanácsadó közszolgáltatásokkal (áram, víz, gáz, fűtés) történő ellátásának biztosítására a vállalkozó közszolgáltatási szerződést köteles kötni a szolgáltatókkal. A szerződési feltételeket a szolgáltatók határozzák meg.
- **Munkavégzésre irányuló szerződések** – A vállalkozó munkáját gyakran alkalmazottak segítségével végzi, akikkel munkavégzésre irányuló szerződést kell kötnie. Ez lehet munkaszerződés vagy megbízási, vállalkozási szerződés. A szerződéseket írásban kell megkötni. A munkaszerződések kötelező tartalmi eleme a személyi alaphír, a munkakör (esetleg külön munkaköri leírásra utalva) és a munkavégzés helye. Célszerű minden egyéb lényeges körülményt is szabályozni. Ilyen lehet a munkába lépés napja, bérfizetés ideje munkaidő, szabadidők kiadása, titoktartási kötelezettség stb. A munkaszerződéssel alkalmazottak után a munkáltató fizeti a rá eső közterheket (társadalombiztosítási járulék, munkáltatói járulék, egészségügyi hozzájárulás), illetve utalja át utánuk a munkavállalóra eső közterheket (nyugdíj-, egészségbiztosítási járulék, magán nyugdíjpénztári tagdíj, munkavállalói járulék, SZJA-előleg), ezért az alkalmazottakat e hatóságoknál be kell jelenteni.
- **Felelősségbiztosítási szerződés** – Egészségügyi vállalkozás esetén a működési engedély kiadásának feltétele, hogy a vállalkozó rendelkezzen az általa nyújtott ellátás során okozott károk megtérítésére felelősségbiztosítással.
- **Gazdálkodási és könyvelési feladatok ellátására kötött szerződés** – A vállalkozások – típusuknak, illetve bizonyos esetekben választásuknak megfelelően – a számviteli törvény szerinti könyvelésben kötelesek nyilvántartani és az alapján megfizetni a közterheiket. Az e kötelezettségekre vonatkozó jogszabályok bonyolultak, szakkifejezésekkel vannak teli, és a leggyorsabban változó jogterületet képezik, ezért e feladatok elvégzésével könyvelőt (irodát) célszerű – megbízási szerződésben – megbízni. A szerződést írásban ajánlatos megkötni, és abban minden fontos kérdéstről (feladatok, díjazás, a megbízási időtartama, felelősségvállalás, titoktartási kötelezettség, felmondás stb.) rendelkezni.

A leírt szükséges lépések végrehajtása után a vállalkozás beindul, a vezetési és menedzsmentfeladatoknak azonban soha nincs vége.

A stratégia ellenőrzése

Minden stratégia csak annyit ér, amennyi a vállalkozás gyakorlatában érvényre jut, illetve a vállalkozás környezete is folyamatosan változik, ezért a stratégiát ellenőrizni kell.

- Meg kell vizsgálni, mennyire helytálló a kezdeti helyzetelemzés, amelyre a stratégia épült.
- Össze kell hasonlítani a stratégiában kitűzött célokat azok megvalósulásával!
- Elemezni kell az eltérések okait!
- Le kell vonni a szükséges következtetéseket!
- Folyamatosan javítani kell a szolgáltatás és a menedzsment minőségét!
- Alkalmazkodni kell a változásokhoz, sőt előre látni azokat!

A fentiek természetesen senkit nem kívántak elrettenteni vállalkozás indításától, de célunk volt felhívni a figyelmet arra, hogy egy ilyen lépés gondos tájékozódást és megfontolást igényel.

Irodalom

1. Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992) Corporate culture and organizational symbolism. Berlin, Germany: Walter de Gruyter.
2. Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991) The full-range of leadership development. Binghamton, NY: State University of New York, Center for Leadership Studies.
3. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D. (1999) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor-leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
4. Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gellei A., Kováts K., Takács S., (2000) Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest
5. Bakacsi Gy. (1999) Szervezeti magatartás és vezetés Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
6. Battle, D. (1987) Identification of Leadership Styles and Creative Problem Solving Strategies: Perceptions of Women in Higher Education. Athens, GA.: Unpublished Doctoral Dissertation. University of Georgia.
7. Bass, B.M. (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
8. Bass, B.M. (1990) Bass & Stogdill's Handbook of Leadership (Theory, research and Managerial Applications) Third ed. New York: The Free Press

9. Blake, R.R., Mouton, J.S., Greiner L.E. (1964) Breakthrough in Organisation Development. Harvard Business Review, (november-december)
10. Blank, W., Weitzel, J.R. and Green, S.G. (1990) A test of the Situational Leadership Theory. Personnel Psychology 43, 579-597.
11. Blankenship, M., Wilhoit, K. and Blankenship, C. (1989) "Leadership: Do it with style" Nursing Management, 20 p. 81-82
12. Boncz I., Donkáné Verebes É., Oberfrank F.: Közpénzek és magánfinanszírozás az Országos Egészségbiztosítási Pénztár által finanszírozott gyógyító-megelőző ellátások területén; Egészségügyi Gazdasági Szemle 2001,39,6,559-566.
13. Dobák M. (1998) Szervezeti formák és vezetés Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
14. Elbert, N. F., Karoliny, M., Farkas, F. és mtsa: (2000) Személyzeti/emberi erőforrások menedzsment kézikönyv KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
15. Fiedler, F. E. (1964) A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology, vol. 1, New York: Academic Press.
16. Fiedler, F. E. (1967) A Theory of Leadership Effectiveness McGraw-Hill Book Company, New York,
17. Gábor K., Helembai K., Tulkán I. és mts. (2002.) Leonardo da Vinci program az ápolásért; Európai Unió projekt az ápolás hatékonyságának javítására - humán erőforrások menedzsment az egészségügyben Orvosi hetilap 143. 1941-45.
18. Gábor Katalin, Zoltán Péter, Pogány Magdolna, Kárpáti Csaba (2005) Egészségügyi vállalkozások az egészségesebb lakosságért - Vállalkozási ismeretek a felsőoktatásban és felnőttoktatásban a Phare támogatásával, Nővér 18. évf. 4. szám 13-18.
19. Gyikeczi, T. (1994) Emberi erőforrások és modernizációs stratégiák, T-Twins Kiadó
20. Hersey, P. (1984) The Situational Leader, New York: Warner
21. Hersey, P. and Dault, B.W. (1989) Situational leadership in nursing. Norwalk, CT: Appleton and Lange
22. Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (2001) Management of organizational behavior: leading human resources (8th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
23. House, R.J. (1971) A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Leadership Review, 16, 321-339.
24. Klein, S. (2005) Vezetés- és szervezetpszichológia, SHL Könyvek, Edge 2000 Kft.
25. Kanungo, R.N., and Mendonca, M. (1994) "The Decision Making Role of the Leader", Fundamentals of Organizational Behavior, Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, pp.207-223.
26. Likert, R. (1967) The human organization McGraw-Hill BC, New York.
27. Maccoby M. 2000. Understanding the Difference Between Management and Leadership Research Technology Management; Volume 43. No. 1. 2000. pp 57-59
28. Maddux R.B. (1990.) Delegating for Results Crisp Publication, INC Los Altos, California, ISBN 1-56052-008-6.
29. Manga, P. and Campbell, T. (1994) Health Resources Substitution: A Major Area of Reform Towards a Most Cost Effective Health Care System. Working Paper of Univ. of Ottawa 94.01.

30. Marquis, B.L., Huston, C.J. (1999) A vezetői szerepek és menedzsment-funkciók az ápolásban (Elmélet és alkalmazás) Medicina Kiadó Budapest.
31. Marriner-Tomey, A. (1996) Guide to Nursing Management and Leadership, Mosbi
32. Miller D. and Toulouse J. M. (1986) CEO Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms, Management Science, 32, 1389-1409.
33. Shortell, S.M. and A.D. Kaluzny (1994) Health Care Management. Organization Design and Behavior, Delmar Publishers Inc.
34. Vassné Varga E. (2001) Teljesítményértékelés a közigazgatásban, Századvég Kiadó Budapest.
35. Vámosi Z. (2004) Humán erőforrás menedzsment, HEM LSI Informatikai Oktatóközpont
36. Vecchio, R.P. (1987) Situational Leadership theory: An examination of a perspective theory. Journal of Applied Psychology 72. p. 444-451.
37. Vroom V. H., Yetton, R. W. (1973) Leadership and Decision making University of Pittsburgh, Pa.
38. Yukl, G.A. (2002) Leadership in organizations (5th ed.) Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
39. Zurlinden, J., Bongard, B. and Magafas, M. (1990) Situational Leadership: A Management System to Increase Staff Satisfaction Orthopaedic Nursing 9(2), p. 47-50.

Tesztkérdések

(Gábor Katalin)

Vezetés és menedzsment

1. Igaz vagy hamis az alábbi állítás?
A vezetés az erőforrások (emberek, pénz, egyéb) összehangolása és egyesítése egy szervezet céljainak elérése és feladatainak teljesítése érdekében, a tervezés, szervezés, igazgatás és ellenőrzés eszközeivel.
2. Igaz vagy hamis az alábbi állítás?
A vezető két egymást kiegészítő szerepe a „manager” és a „leader” szerep.
3. Válogassa szét az alábbi jellemzőket a menedzser és leader szerepekhez kapcsolva!
 - A. tervezés
 - B. motiválás
 - C. kontroll
 - D. szervezés
 - E. jövőkép
 - F. problémamegoldás
 - G. változási stratégiák
 - H. szervezeti változás

Menedzser:

Leader:

4. Az alábbiak közül melyik nem jellemző a formális hatalomra?
A vezető jutalmazást, büntetést alkalmazhat.
A hatalom a vezetői beosztásból származik.
A vezetőt képességei alapján választják.
A hatalom szervezeti jellegű.
5. Az alábbiak közül melyik nem jellemző az informális hatalomra?
A vezetőt képességei alapján választják.
A hatalom a vezetői beosztásból származik.
A hatalom megbecsülésen és bizalmon alapszik.
A hatalmat az illető kiérdemli.
6. Igaz vagy hamis az alábbi állítás?
Az informális hatalommal rendelkező személynek formális hatalommal is kell rendelkeznie.

7. Az alább állítások közül melyik nem igaz?
Valamilyen szinten és szituációban szinte mindenki vezető és vezetett is.
Az egészségügyi dolgozók számára nem fontosak a vezetési ismeretek.
A vezetés az emberek viselkedésének, gondolkodásának befolyásolására tett kísérlet.
A vezetés a szervezet kultúráját befolyásoló tényező.
8. Miként értelmezték a vezetést a korai vezetési elméletek?
útmutatás
motiválás
parancskiadás
jutalmazás
9. Az alábbiak közül melyik nem tartozik a vezetői tulajdonságokon alapuló elméletek közé?
A „nagy ember”-elmélet
A „helyzetfüggő vezetés”
A „karizma”-elmélet
10. Az alábbiak közül melyek tették szükségessé a dolgozók döntésekbe való bevonását?
Az autokratikus vezetés a dolgozók részéről elfogadhatatlanná vált.
Az utasítás mint vezetési stílus a termelés szempontjából a leghatékonyabb.
Szociális feszültségek alakultak ki.
A dolgozók ismerték jobban a saját munkájukat érintő körülményeket.
11. A „laissez faire” stílus, azt jelenti, hogy
a vezető csak büntet;
a vezető csak motivál;
a vezető feladatokat ad ki;
a vezető hagyja a dolgokat menni a maguk útján.
12. A „beosztott központú” vezetésre jellemző, kivéve
a munkatársak bevonása ,
parancs és ellenőrzés,
a képességek értékelése,
elősegítés és támogatás.
13. Igaz vagy hamis az alábbi állítás?
A két alapvető vezetői viselkedésforma, a feladatkiadó és az empatikus, nem egymás helyett, hanem egymás mellett fordul elő.

14. A kontingencia elvén alapuló vezetési modellek szerint az alábbiak valamelyike nem igaz. Melyik az?
Az a jó vezető, akinek állandó, jól begyakorolt vezetői stílusa van.
A megfelelő vezetői stílus a szituációtól, feladattól függ.
A megfelelő vezetői stílus a feladat elvégzésére kiválasztott munkatársaknak – az adott feladatra való – felkészültségi szintjétől függ.
Az a jó vezető, aki flexibilisen és adekvátan tudja váltogatni vezetői stílusát.
15. Igaz vagy hamis az alábbi állítás?
A Vroom–Jetton-modell segítségével megállapítható, hogy az adott szituációban mennyire kell bevonni a beosztottakat az adott döntésbe.
16. Mi nem része a „helyzetfüggő vezetés” modellben a beosztott felkészültségi szintje meghatározásának?
a beosztott képessége,
a beosztott iskolai végzettsége,
a beosztott motiváltsága,
az adott feladatra nézve,
az adott időpontban.
17. Írja a leírások mellé a választandó vezetői stílus betűjelét (S1, S2, S3 vagy S4) a „helyzetfüggő vezetés” modell alapján!
A vezetett személy már képes ellátni a feladatot, de még bizonytalan vagy nem motivált.
A vezetett személy lelkes ugyan, de nem képes ellátni az adott teendőt.
A vezetett személy már ismeri az adott feladatot, de még nem képes elvégzésére és bizonytalan vagy nem motivált.
A vezetett személy az adott feladat elvégzésére képes, motivált és magabiztos.
18. Minek a definíciója az alábbi mondat?
A vezető egy meghatározott feladat végrehajtására átadja a hatáskört és a felelősséget egy „beosztottnak”, azonban ezért a tevékenységért a vezető továbbra is közvetlen felelősséggel tartozik saját felettesének.
a. támogatás
b. munkaerő-kiváltás
c. delegálás
d. irányítás
19. Mi nem igaz a delegálással kapcsolatban?
Delegáláskor a vezető magára hagyja a vezetett személyt.
Elősegíti a vezetettek fejlődését.
A vezetőnek ideje szabadul fel.
Az alkalmazottak motiváltabbak lesznek.

20. Válogassa szét az alábbi jellemzőket a tranzakcionális („üzletkötő”) és a transzformáló („átalakító”) vezető jellemzői szerint!
- a) formális hatalmon alapul
 - b) a cég és a beosztott céljainak összehangolása
 - c) üzletet köt
 - d) a vezető kiadja a feladatot
 - e) nő a beosztott elkötelezettsége a cég iránt
 - f) eszköze a motiválás
 - g) a feladat teljesítését vonzó dologgal jutalmazza
 - h) változások idején hasznos

Tranzakcionális:

Transzformáló:

21. A „stratégiai intelligencia” komponensei, kivéve
- a jövőbe látás,
 - rendszerben gondolkodás,
 - a büntetésre való képesség,
 - a jövőkép kialakítására való képesség,
 - a partnerségre való képesség
22. Mikor van szükség „kemény”, autokrata vezetőre?
- teljesítményprobléma esetén,
 - változások idején,
 - válságmenedzsment helyzetben,
 - új dolgozó felvételekor.
23. Párosítsa a menedzsment történeti fejlődésének kiemelt lépcsőit az őket bevezető szerzőkkel!
- 1. norma- és prémiumrendszer
 - 2. a hatalom attól függ, hogy a beosztottak elfogadják-e azt
 - 3. a csoport egyénekre gyakorolt hatása
 - 4. „gyors munka”, írásos utasítások
 - 5. a szervezeti elmélet atyja
 - a) Gilbreth
 - b) Gantt
 - c) Weber
 - d) Barnard
 - e) Lewin

24. Az alábbiak közül melyik nem tartozik az emberi kapcsolatok (*human relations*) mozgalom jellemzői közé?
- a szociális környezetre helyezi a hangsúlyt;
 - az egyéneknek a szervezet sikerére vagy kudarcára való hatására figyel;
 - a fizikai környezetre összpontosít;
 - a csoportfolyamatokra koncentrál.
25. A viselkedéstudomány állításai a menedzsmentről, kivéve
- az emberek pozitív hozzáállásának fenntartása a jó módszer;
 - fontos a vezetők cselekvésének a helyzethez való igazítása;
 - a teljesítménytől független, tervszerű előléptetés javasolt;
 - fontos a beosztottaknak a tervezésbe és döntéshozatalba való bevonása.
26. Válogassa szét az alábbi jellemzőket az „X” és „Y” elmélethez kapcsolva!
- a. a hangsúlyt a szervezeti célokra helyezi
 - b. az emberek számára lehet maga a munka is az elégedettség forrása
 - c. a legtöbb ember igényli, hogy irányítsák
 - d. a beosztottak önmagukat irányítják és ellenőrzik céljaik elérése érdekében
 - e. azt feltételezi, hogy az emberek nem szeretnek dolgozni
 - f. a munkásokat utasítani, ellenőrizni, kényszeríteni kell
 - g. az emberek keresik a felelősséget
 - h. az egyén céljaira helyezi a hangsúlyt
- „X” elmélet:
„Y” elmélet:
27. Melyiket tartotta követendőnek Likert az általa leírt négy menedzsmentrendszer-típus közül?
- kizsákmányoló-parancsoló menedzsmentrendszer,
 - a jóindulatú-parancsoló menedzsmentrendszer,
 - a konzultáló menedzsmentrendszer,
 - résztvevő (participatív) menedzsmentrendszer.
28. Igaz vagy hamis a következő állítás?
- Mindenkit ugyanavval a módszerrel lehet motiválni.
29. Állítsa sorrendbe Maslow „szükségletek hierarchiája” elmélete szerint az alábbiakat!
- a) kötődések, szeretet
 - b) biztonság
 - c) önmegvalósítás
 - d) fiziológiai szükségletek
 - e) megbecsülés

30. Állítsa párba McClelland teljesítmény–hatalom–kapcsolat modellje alapján a feladatot a választandó személy legmagasabb szükségletével!
- a feladat konkrét és a célok jól meghatározottak
 - a munkatársakkal kapcsolatos kellemetlen feladatok vannak (például: létszámcsökkentés)
 - jó csapatmunkára van szükség
 - magas a kapcsolatok iránti szükséglet
 - magas teljesítmény iránti szükséglet
 - magas hatalom iránti szükséglet
31. Melyik igaz az alábbi állítások közül?
Herzberg motivációs-higiéniás elmélete szerint
- A higiéniai szükségletek (a munkakörnyezet fizikai jellemzői, valamint a fizetés, juttatások, a beosztás, a munkavégzés biztonsága, az ellenőrzés és az emberek közötti kapcsolatok) hiánya elégedetlenséget okoz.
 - A higiéniai szükségletek (a munkakörnyezet fizikai jellemzői, valamint a fizetés, juttatások, a beosztás, a munkavégzés biztonsága, az ellenőrzés és az emberek közötti kapcsolatok) megléte elégedettséghez vezet.
 1. igaz,
 2. igaz,
 - mindkettő igaz,
 - egyik sem igaz
32. A kórházban egy szívinfarktuson átesett beteget szeretnénk motiválni, hogy fogjon le. Ő már sokszor próbálkozott eredménytelenül, mert már régen szeretne lefogyni. Vroom „elvárás teória” elméletének melyik pontján kell itt dolgozni?
Erőbedobás → Teljesítés elvárás
Teljesítés → Következmény elvárás
Az eredmény vonzósága
33. Mit jelent Vroom „Elvárás teória” elméletében az Erőbedobás → Teljesítés elvárás?
Elvárom, hogy teljesüljön, amit akarok.
Hitem abban, hogy ha befektetem a szükséges energiát, képes vagyok teljesíteni a feladatot.
Elvárják, hogy teljes erőbedobással dolgozzak.
34. Mit jelent Vroom „elvárás teória” elméletében a Teljesítés → Következmény elvárás?
Hitem annak valószínűségéről, hogy az adott teljesítmény egy bizonyos következményhez vezet.
Hitem annak valószínűségéről, hogy ha nem teljesítem a feladatot, annak következménye lesz.
Elvárom, hogy teljesítményemnek következménye legyen.

35. Igaz vagy hamis az alábbi állítás?

A Skinner-féle pozitív megerősítés elmélet szerint, ha egy cselekvéshez pozitív következményt kapcsolunk, ez a pozitív cselekvés ismétlődni fog. Egy viselkedést csak erősíteni lehet avval, hogy mi követi azt.

36. Mi nem igaz a „méltányosság elmélete” szerint?

Ha a dolgozók úgy érzik, hogy túlterhelik és nem fizetik meg őket megfelelően, hajlamosak csökkenteni teljesítményüket.

Ha a dolgozó úgy érzi, juttatásának mértéke alacsonyabb másokéhoz viszonyítva, javítja teljesítményét.

Ha az összehasonlítás egyenlőséget mutat, az emberek úgy érzik, hogy tisztességesen kezelik őket.

Ha az emberek azt gondolják, hogy túlzott elismerésben részesülnek, előfordul, hogy igyekeznek javítani teljesítményükön.

37. Miben különbözik a delegálás a munkaerő kiváltástól?

Egy feladatkör ellátását átadják egy alacsonyabban képzett szakembernek, akinek erre szintén megvan a képzettsége, az ehhez szükséges jogosultsággal együtt, innentől kezdve a feladat elvégzéséért már csak az új munkaerő a felelős.

38. Mi nem igaz munkaerő-kiváltás esetén?

A „kiváltó munkaerő” sikeresen ellátja az átadott feladatot.

A minőség általában csökken.

Ezek a szakemberek jobban élvezik munkájukat.

Nő a hatékonyságuk.

A konfliktus

39. Az alábbiak közül mi nem igaz a konfliktusokkal kapcsolatban?

Konfliktusok az élet szinte minden területén elkerülhetetlenek.

A feleknek egymást kizáró szükségletei/igényei vagy értékrendje van, vagy csak úgy érzékelik/látják.

A konfliktusok mindig károsan hatnak, igyekezni kell elkerülni őket.

A konfliktusok általában személyek vagy csoportok között bontakoznak ki.

40. Az alábbiak közül melyek tartoznak a konfliktus esélyét növelő tényezőkhez?

konszenzuskényszer,

erős differenciálódás a szervezeten belül,

megoldott előző konfliktus,

érdekellentét,

gyakori kommunikáció.

41. A konfliktuskezelésnek melyik módja nem elfogadható semmilyen helyzetben az alábbiak közül?
- 1 versengés
 - 2 alkalmazkodás
 - 3 megkerülés
 - 4 kompromisszum
 - 5 együttműködés
- A második és negyedik
A harmadik
Az első és a harmadik
Mindegyik
Egyik sem
42. Mi közös a konfliktuskezelési módszerek közül a kompromisszum és az együttműködés módszerében?
- kölcsönösen elfogadható megoldás megtalálása,
az egyéni nézőpontok feltárásával,
mindkét fél érdekét valamilyen mértékben kielégíti ,
gyors megoldás.

A teljesítményértékelés

43. Igaz vagy hamis az alábbi állítás?
- A teljesítményértékelés fő célja a rosszul teljesítők kiszűrése és a következmények meghatározása.
44. A jó teljesítményértékelési rendszer, kivéve
- a munkaköri követelményeken alapul;
 - szempontjai a munkakör specifikus követelményeire vonatkoznak;
 - kidolgozásába bevonják az érintetteket is;
 - a személyiségjegyek értékelésén alapul.
45. Mi nem helyes az alábbiak közül a teljesítményproblémák kezelésekor?
- Használjuk mértékletesen és adekvátan az érzelmi töltést!
A teljesítményproblémára koncentráljunk, és ne személyi dolgokra.
Feltétlenül a közösség előtt kell megvitatni a problémát!
Időben kell beavatkozni.
46. Mire nem használható a teljesítményértékelési rendszer?
- Megismerteti a dolgozóval az intézmény értékeit és normáit.
Információt gyűjt a dolgozó teljesítményét rontó szociális helyzetéről, illetve személyiségjegyeiről.

Információt ad a humánerőforrás-menedzsment-tevékenységekhez.
A dolgozónak visszajelzést nyújt teljesítményéről.

Vállalkozás az egészségügyben

47. Ez egészségügyi dolgozók melyik csoportjában a legmagasabb a vállalkozási formában működők aránya?

védőnő

ápoló

gyógytornász

házi orvos

48. Az alábbiak közül melyik nem előnye az egyéni vállalkozásnak az alkalmazotti léthez képest?

biztos jövedelem

kevesebb alkalmazkodás

szabadabb munkaidő-beosztás

egyéni döntési lehetőségek

49. Válogassa szét, a SWOT analízisben melyek azok a tényezők, amelyek az egyénen/vállalkozáson alapulnak, és melyeket határoz meg a környezet?

a) erősségek

b) lehetőségek

c) veszélyek

d) gyengeségek

Egyén/vállalkozás:

Környezet:

50. Az alábbiak közül melyik nem tartozik egy vállalkozás erősségei közé?

előnyös személyiségjegyek

szponzorok

képzettség, szaktudás, hírnév

helyismeret

51. Igaz vagy hamis az alábbi állítás?

A vállalkozás minden esetben jó megoldás.

52. Igaz vagy hamis az alábbi állítás?

A különböző vállalkozási formák közötti választás alapos mérlegelést igényel, melyhez érdemes egy erre specializálódó jogász és könyvelő segítségét igénybe venni.

53. Mi nem igaz az alábbi állítások közül?
A vállalkozás saját nevében és kockázatára folytatja tevékenységét.
A különböző vállalkozási formák közötti választás alapos mérlegelést igényel.
A jogszabályok ritkán változnak.
A jogász, könyvelő csak akkor tud érdemi segítséget nyújtani, ha megismeri a vállalkozás alapítójának egyéni szempontjait.
54. Mi nem igaz az egyéni vállalkozással kapcsolatban?
Az egyéni vállalkozáshoz vállalkozói igazolvány kell.
A kérelemhez mellékelni kell a szakképesítésről szóló igazolást.
Az egyéni vállalkozó több vállalkozói igazolványt is kaphat.
Az egyéni vállalkozó több tevékenységet is folytathat, és több fiókhelyet, telephelyet tarthat fenn.
Az egyéni vállalkozó köteles személyesen közreműködni a tevékenység folytatásában.
55. Nem tartozik a gazdasági társaságok közé az alábbiak közül?
közkereseti társaság
közhasznú társaság
betéti társaság
részvénytársaság
56. Jogi személyiség nélküli társaság az alábbiak közül
a közkereseti társaság
a korlátolt felelősségű társaság
a részvénytársaság
a betéti társaság
57. Nem felel saját, cégen kívüli vagyonával a társaság kötelezettségéért
a közkereseti társaság tagja
a részvénytársaság tagja
a betéti társaság belfogója
a korlátolt felelősségű társaság tagja
58. A betéti társaságra nem igaz
társasági szerződéssel lehet létrehozni
a kültag is jogosult üzletvezetésre
a kültag felelőssége vagyoni betétje mértékéig korlátozott
a bel- és kültagok együttesen döntenek
59. Igaz vagy hamis a következő állítás?
Amennyiben a vállalkozási tevékenység a társadalombiztosítás által finanszíro-

zott, a vállalkozás beindulása utáni hónapban megérkezik a teljesítményért járó első finanszírozási összeg.

60. Igaz vagy hamis a következő állítás?

Az egészségügyi vállalkozást a társadalombiztosítás által kiadott működési engedély jogosítja fel a tevékenység végzésére.